

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

Escuela de Posgrado



“Modelo de Gobernanza para la implementación de la política pública en Artesanía del Ministerio de Comercio Exterior y Turismo: Caso Región Cusco”

Trabajo de investigación para obtener el grado académico de Magíster en Gobierno y Políticas Públicas que presenta:

Gino Alejandro Trejo Maguïña

Yosef Nicolai Montalvo Bossio

Asesor:

Rafael Alberto Miranda Ayala

Lima, 2022

Informe de Similitud

Yo, Rafael Alberto Miranda Ayala, docente de la Escuela de Posgrado de la Pontificia Universidad Católica del Perú, asesor de la tesis del Trabajo de Investigación titulado “Modelo de Gobernanza para la implementación de la política pública en Artesanía del Ministerio de Comercio Exterior y Turismo: Caso Región Cusco” de los autores: Montalvo Bossio, Yosef Nicolai y Trejo Maguiña, Gino Alejandro; dejo constancia de lo siguiente:

- El mencionado documento tiene un índice de puntuación de similitud de 20%. Así lo consigna el reporte de similitud emitido por el software Turnitin el 02/11/2022.
- He revisado con detalle dicho reporte y la Tesis o Trabajo de Suficiencia Profesional, y no se advierte indicios de plagio.
- Las citas a otros autores y sus respectivas referencias cumplen con las pautas académicas.

Lugar y fecha: Lima, 30 de noviembre de 2022

Apellidos y nombres del asesor: Miranda Ayala, Rafael Alberto	
DNI: 43530089	Firma: 
ORCID: 0000-0001-8640-6439	

Resumen

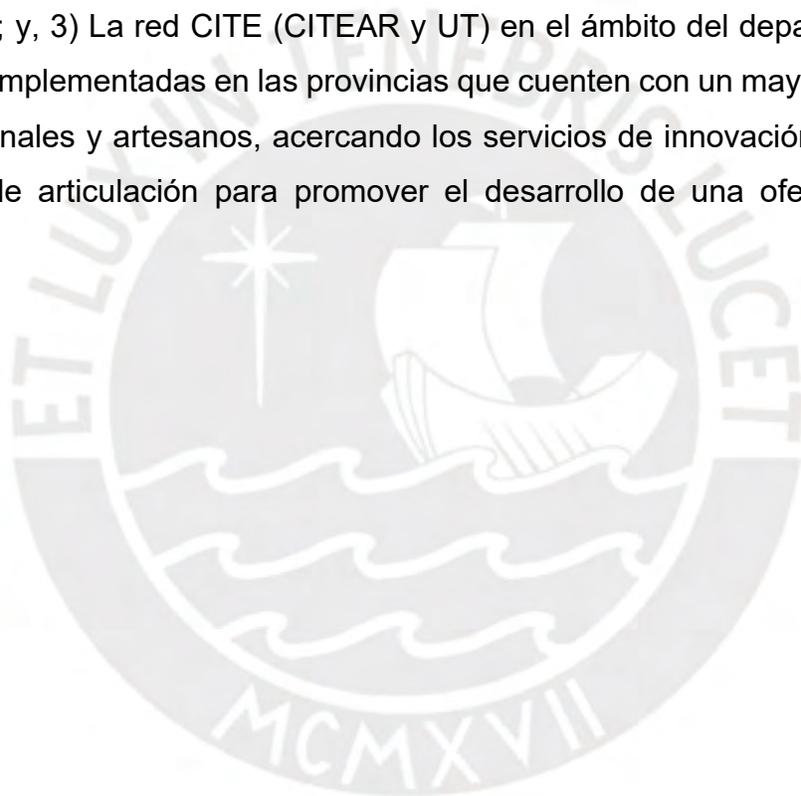
En el Perú se encuentran registrados un total de 87,849 artesanos, de los cuales 14,830 artesanos realizan sus actividades en el Cusco, en el que se desarrollan las 17 líneas de producción artesanal. La actividad artesanal se ha enfrentado al desempeño de una implementación deficiente de la política pública de artesanía y turismo por parte del MINCETUR, lo que no permite disminuir la brecha de competitividad (99.2%) de artesanos a nivel nacional.

Conforme se describe en el Programa Presupuestal 0087: “Incremento de la competitividad del sector artesanía 2020”, los artesanos no competitivos son aquellos que corresponden al Nivel II - medianamente competitivos (12,7%), pues se encuentran en continuo proceso de formalización y ejercen la artesanía de forma complementaria a otra actividad, cuentan con algunos canales de comercialización, desarrollan pocos nuevos productos y cuentan con estándares mínimos de calidad, y al Nivel III – competitividad en proceso formativo (86,5%) no son formales, se dedican a la artesanía como actividad secundaria, no tienen acceso a canales de comercialización, su oferta es baja y de poca calidad. Esta brecha de competitividad se explica debido a que este grupo de artesanos no logra acceder a los servicios de desarrollo de normas técnicas complementarias e instrumentos metodológicos para la mejora de la calidad de sus productos, al fortalecimiento de capacidades que les permita desarrollar su oferta y lograr una adecuada articulación comercial o acceder a los servicios de innovación tecnológica brindados por los Centros de Innovación Tecnológica - CITE.

Del análisis causal efectuado, es necesario abordar la baja capacidad del MINCETUR en establecer mecanismos de articulación para la provisión de servicios de innovación tecnológica, que tiene un alto impacto en el artesano. La cadena de implementación de las políticas públicas en artesanía y turismo comienza y termina en el MINCETUR; y tiene una alta posibilidad de modificación porque los órganos

técnicos se encuentran en el MINCETUR y, en el ámbito normativo, el MINCETUR ejerce la rectoría de las políticas públicas en artesanía y turismo.

En este sentido, se plantea incrementar la capacidad del MINCETUR en articular la implementación de las políticas públicas de artesanía y turismo a fin de mejorar la cobertura del servicio de innovación tecnológica a través de la implementación de un modelo de gobernanza de tres pisos: 1) El MINCETUR, garantiza el funcionamiento de las CITE; 2) La “Mesa Ejecutiva para el desarrollo del mercado artesanal del Cusco” que se crea con el objeto de constituir una instancia de coordinación; y, 3) La red CITE (CITEAR y UT) en el ámbito del departamento del Cusco a ser implementadas en las provincias que cuenten con un mayor número de líneas artesanales y artesanos, acercando los servicios de innovación a través de estrategias de articulación para promover el desarrollo de una oferta artesanal competitiva.



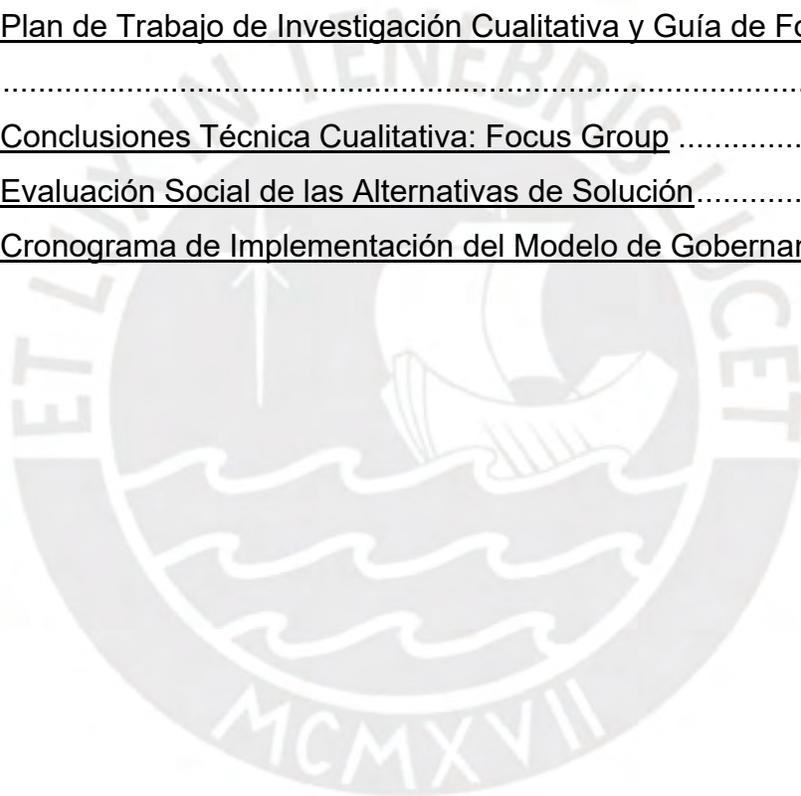
ÍNDICE

	Pág.
Informe de Similitud	1
Resumen	2
Índice	4
Lista de Tablas	7
Lista de Figuras	8
Introducción	9
CAPÍTULO I: DEFINICIÓN Y DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA	12
1.1 Redacción Formal del problema	12
1.2 Marco Conceptual del problema	12
1.3 Arquitectura del problema	18
1.4 Marco institucional y normativo relacionado con el problema	30
CAPÍTULO II: CAUSAS DEL PROBLEMA	32
2.1. Marco Teórico sobre las causas del problema	32
2.2. Causas del problema	41
CAPÍTULO III: DISEÑO DEL PROTOTIPO	55
3.1. Problema reformulado y desafío de innovación	55
3.2. Descripción de experiencias previas	59
3.3. Concepto final de la innovación	70
3.3.1. Descripción del concepto final de innovación	70
3.3.2. Proceso de desarrollo del concepto final de innovación	76
3.4. Prototipo final de la innovación	83
3.4.1. Descripción del prototipo final	83
3.4.2. Proceso de desarrollo del prototipo final de innovación	113

CAPÍTULO IV: ANÁLISIS DE LA DESEABILIDAD, FACTIBILIDAD Y VIABILIDAD DEL PROTOTIPO	121
4.1. Análisis de deseabilidad	121
4.2. Análisis de factibilidad	123
4.3. Análisis de viabilidad	127
CONCLUSIONES	133
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	136
ANEXOS	145



<u>ANEXOS</u>	145
<u>ANEXO 1: Descripción del espacio de la política</u>	145
<u>ANEXO 2: Matriz de Consistencia del diseño de investigación sobre la arquitectura del problema público</u>	158
<u>ANEXO 3: Matriz de consistencia del diseño de investigación sobre las causas del problema</u>	161
<u>ANEXO 4: Plan de Trabajo de Investigación Cualitativa y Guía de Entrevistas</u>	163
<u>ANEXO 5: Resultado de las entrevistas a profundidad</u>	184
<u>ANEXO 6: Plan de Trabajo de Investigación Cualitativa y Guía de Focus Group</u>	209
<u>ANEXO 7: Conclusiones Técnica Cualitativa: Focus Group</u>	226
<u>ANEXO 8: Evaluación Social de las Alternativas de Solución</u>	229
<u>ANEXO 9: Cronograma de Implementación del Modelo de Gobernanza</u>	236



ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Factores de competitividad de la artesanía y el artesano en el Perú.....	17
Tabla 2: Artesanos por tipo de Línea Artesanal del Cusco (2020).....	19
Tabla 3: Distribución de artesanos en el Cusco (2020).....	19
Tabla 4: Mecanismos para desarrollar una oferta artesanal competitiva.....	23
Tabla 5: Marco Normativo.....	30
Tabla 6: Marco Institucional.....	30
Tabla 7: Políticas Públicas Generales.....	31
Tabla 8: Políticas Públicas Específicas.....	31
Tabla 9: Determinación de factores.....	33
Tabla 10: PP087 - Productos y Actividades por Nivel de Gobierno (2019).....	50
Tabla 11: PP087 - Distribución de PIM por nivel de gobierno 2015-2019 (En S/). 50	
Tabla 12: PP087 - Distribución de PIM en el Cusco 2015-2019 (En S/). 51	
Tabla 13: PP087 -Distribución de PIM en el Departamento de Lima y Cusco 2015-2019 (En S/)	52
Tabla 14: Articulación de la Política Pública de Turismo con el Servicio de innovación tecnológica en artesanía y turismo.....	53
Tabla 15: Índice de Jerarquización de Causas.....	58
Tabla 16: Resumen de Experiencias.....	69
Tabla 17: Concepto Final.....	70
Tabla 18: Generación de ideas.....	78
Tabla 19: Priorización de ideas.....	79
Tabla 20: Descripción del bosquejo del concepto.....	80
Tabla 21: Aplicación de Técnica de Maduración de Ideas.....	81
Tabla 22: Funciones principales de los Actores del Modelo de Gobernanza.....	87
Tabla 23: Descripción de los servicios del CITEAR Cusco.....	99
Tabla 24: Descripción de los procesos del CITEAR Cusco.....	100
Tabla 25: Principales activos del CITEAR Cusco.....	102
Tabla 26: Descripción de los procesos de las UT del CITEAR Cusco.....	107
Tabla 27: Principales activos de la UT del CITEAR Cusco.....	109
Tabla 28: Cuadro Comparativo CITE Ccatcca vs CITEAR Cusco.....	120
Tabla 29: Personal DGA y DCITAT.....	123
Tabla 30: Comparación de Alternativas de Inversión.....	130

INDICE DE FIGURAS

Figura 1: Factores de la competitividad de la artesanía	17
Figura 2: Competitividad del artesano	21
Figura 3: Magnitud del Problema.....	22
Figura 4: Mapa de actores para el desarrollo de una oferta artesanal competitiva	25
Figura 5: Diagrama de espina de pescado	42
Figura 6: Servicios del ITP Red CITE a los CITE	63
Figura 7: ITP: Niveles de Gobernanza	64
Figura 8: Red de CITE públicos y privados según territorio y cadena productiva .	65
Figura 9: Evolucion de las capacidades institucionales del ITP 2016 - 2020.....	66
Figura 10: Servicios tecnológicos brindados por el ITP en el año 2020	66
Figura 11: Modelo de Gobernanza (propuesta).....	71
Figura 12: Modelo Actual.....	72
Figura 13: Journey Map (actual): CITE Catcca.....	73
Figura 14: Journey Map (propuesta): CITEAR Cusco	74
Figura 15: Atención de necesidades del artesano.....	75
Figura 16: Atención de necesidades del artesano.....	75
Figura 17: Prototipo Final: Modelo de Gobernanza	84
Figura 18: Prototipo Final Modelo de Gobernanza - Extendido	85
Figura 19: Prototipo Nivel Funcional.....	86
Figura 20: RED CITEAR - Creación unidades técnicas por línea artesanal	97
Figura 21: Mapa de Procesos CITEAR	101
Figura 22: Mapa de Procesos de las UT del CITEAR	107
Figura 23: Modelo de articulación CITEAR Cusco	112
Figura 24: Prototipo a nivel sensorial: Modelo de Gobernanza	113
Figura 25: Diseño del modelo CITEAR.....	116
Figura 26: Perfil de puesto: Director General	124
Figura 27: Perfil de puesto: Director	124

Introducción

El presente proyecto de innovación inicia a partir de la cadena de valor planteada en el Programa Presupuestal 0087: “Incremento de la competitividad del sector artesanía 2020”, en adelante PPR 0087, desarrollada por el MINCETUR y la importancia del servicio de innovación tecnológica brindado a los artesanos con el objeto de que puedan incorporar tecnología en sus procesos productivos, crear nuevos productos y/o métodos de comercialización que impacten significativamente en su productividad a través de los Centros de Innovación Tecnológica en Artesanía y Turismo privados y públicos, en adelante CITE.

De acuerdo con el MINCETUR, los CITE tienen como objetivo mejorar la competitividad del sector artesanal para promover una eficiente comercialización de los productos en el mercado (externo, interno o turístico). Ello, a su vez, facilitará que los artesanos obtengan mejores ingresos que eleven su bienestar y, por consiguiente, se diversificará la oferta productiva y se fomentará un nuevo motor de crecimiento de la economía local, regional y nacional

Al respecto, se observó que una de las intervenciones del MINCETUR que contribuyen a incrementar la competitividad de este sector, son los CITE y, a través de la Dirección de Centros de Innovación Tecnológica de Artesanía y Turismo, en adelante DCITAT, se supervisa sus actividades. También se observó que el nivel de competitividad regional del Cusco es de 13.5%, lo cual resulta relativamente bajo, y se sigue manteniendo así en los últimos años. Asimismo, solo el 0.8% de los artesanos del Cusco son competitivos, lo cual demuestra que existe una necesidad de mejorar la implementación de la política pública de artesanía y turismo del MINCETUR para desarrollar una oferta artesanal competitiva a nivel regional. Asimismo, en dicho departamento se encuentra en funcionamiento el CITE privado de Ccatca, ubicado en Quispicanchi, el cual se encuentra dedicado a desarrollar las líneas de producción de textil, y, por el lado público, no se cuenta con ningún servicio asociado a la competitividad artesanal dejando de ser atendidas 15 líneas

artesanales. La cobertura de los servicios brindados a través de la CITE Ccatca es limitada, pues sólo se atiende al 2% del total de artesanos registrados en la región Cusco y sólo una línea artesanal (textil); además, la CITE se encuentra localizada en una provincia que no cuenta con la mayor cantidad de artesanos y, los últimos años ha carecido de financiamiento público por parte del MINCETUR.

En ese sentido, resulta importante la implementación de nuestra propuesta de Modelo de Gobernanza de “tres pisos”, modelo que viene siendo implementado con mucho éxito por el Instituto Tecnológico del Perú del Ministerio de la Producción, en adelante ITP, desde el año 2016, con lo cual se ha fortalecido y ampliado la cobertura y calidad de los servicios brindados por los CITES productivos. La propuesta de “modelo de gobernanza” logra solucionar los problemas de coordinación y articulación evidenciados durante la presente investigación, mejorando la forma como se provisionan los servicios hacia los artesanos para promover su competitividad, contando con la participación de diversos actores.

En el Capítulo 1 se describe el problema público como la “Ineficacia en la implementación de las políticas públicas de artesanía y turismo del MINCETUR para el desarrollo de una oferta artesanal competitiva en la región Cusco”, en adelante el problema público. En 2020, se han registrado un total de 14,830 artesanos en el departamento del Cusco, por lo que se ha estimado que la magnitud del problema, es decir, los artesanos con baja competitividad, se extendería a un total de 14,711 artesanos que representan el 99.2% del total de artesanos que desarrollan actividades en el departamento del Cusco.

El Capítulo 2 presenta el modelo causal del problema público, tomando en consideración lo analizado en el marco teórico, así como el levantamiento de información, se identifica 04 causas explicativas al problema en cuestión: 1) Débil involucramiento, representatividad y asociatividad de los actores integrantes de la cadena productiva artesanal, 2) Falta de capacidades técnicas, presupuestales e institucionales a nivel regional y local, 3) Deficiente diseño técnico y asignación

presupuestal por parte del MINCETUR, y 4) Baja capacidad del MINCETUR en desarrollar mecanismos de coordinación y articulación para la provisión de servicios de innovación tecnológica a los artesanos.

El Capítulo 3 presenta la revisión de alternativas de solución al problema y expone el modelo de innovación propuesto para resolver el problema público descrito en la primera y segunda sección del documento, un modelo de gobernanza con una estructura de tres pisos: 1) El MINCETUR, para contribuir a la mejora de la productividad, calidad y rentabilidad del negocio de los artesanos, encargándose de incrementar la cobertura del servicio de innovación tecnológica a través de los CITE de artesanía en todos los departamentos del país de acuerdo con la demanda; así como, garantizar su funcionamiento para la provisión de bienes y servicios para que los artesanos mejoren sus capacidades y sus productos; 2) la “Mesa Ejecutiva” para fomentar el mercado de los artesanos del Cusco, se crea como instancia de coordinación entre actores, para plantear formas de intervención a los problemas presentados y definir las acciones que pueden coadyuvar a mejorar los productos y su competitividad; y, 3) la red CITE (CITEAR y UT) en el ámbito del departamento del Cusco a ser implementadas en las provincias que cuenten con un mayor número de líneas artesanales y artesanos, acercando los servicios de innovación a través de estrategias de articulación para promover el desarrollo de una oferta artesanal competitiva.

El Capítulo 4 presenta el análisis de deseabilidad, factibilidad y viabilidad del prototipo de innovación, paso fundamental para verificar hasta qué punto se puede llevar a la práctica la propuesta. Finalmente, el Capítulo de Conclusiones recoge los principales hallazgos y reflexiones para mejorar la coordinación y articulación entre los actores a cargo de la promoción de la competitividad artesanal a través de la elaboración de un modelo de gobernanza.

CAPÍTULO I: DEFINICIÓN Y DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

1.1 Redacción formal del problema

“Ineficacia en la implementación de las políticas públicas de artesanía y turismo del Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR) para el desarrollo de una oferta artesanal competitiva en la región Cusco”.

1.2 Marco Conceptual

Con el fin de generar claridad sobre los términos que se utilizan en el desarrollo de este Proyecto, se brindan algunas definiciones.

1.2.1 Ineficacia

La ineficacia es la imposibilidad de obtener un resultado deseado o previsto; es decir, una desviación de la “eficacia”. En 2005, Bonnefoy afirmaba que la eficacia aludía a la forma en que una organización se orientaba a cumplir las metas propuestas, independientemente del financiamiento previsto. Estas metas se medían en base a índices de cobertura, focalización y resultado final (Bonnefoy, 2005).

Asimismo, la eficacia es una medida para el cumplimiento de metas que se refleja en la capacidad para brindar bienes que atiendan los problemas de los ciudadanos. Así, si bien la eficacia y eficiencia no siempre están presentes en simultáneo, la excelencia de una empresa dependerá de la eficacia y eficiencia de los bienes o servicios prestados (Chiavenato, 2006).

Una concepción similar es la eficacia relacionada al cumplimiento de objetivos institucionales que, en algunos casos, no necesariamente implica el uso racional para dicho fin por tratarse de bienes o servicios imprescindibles para los

ciudadanos, es decir, la eficacia no implica eficiencia ni viceversa. Finalmente, si una institución no alcanza dichos objetivos se evidencia la ineficacia de quienes prestan el bien o servicio (Rueda, 2011).

Por otro lado, el concepto de ineficacia relacionado con el problema que aborda este trabajo tiene que ver con la poca capacidad de implementación del MINCETUR para optimizar la oferta competitiva del sector artesanal. De la literatura revisada, es preciso traer a colación que el objetivo de MINCETUR es coordinar con los representantes de los organismos públicos, gobiernos subnacionales y la ciudadanía para trabajar de forma articulada entre instituciones a fin de potenciar el sector artesanal y posicionar los productos en el mercado. De este modo, se puede concluir, que el incumplimiento de este objetivo total o parcial supondrá la ineficacia del mencionado servicio.

1.2.2 Implementación

Cuando hablamos de implementación de políticas públicas, ineludiblemente aludimos a las medidas que adoptan diversos actores para cumplir objetivos de interés público (Van Meter, 1975). Este concepto, está asociado a la forma como se traduce una decisión política (Sabatier & Mazmanian, 1981). Esta puede ser apreciada como una interacción entre las metas previstas y las acciones que se realizan para que se materialicen (Pressman & Wildavsky, 1976).

El presente proyecto ha focalizado su intervención en la implementación de las competencias funcionales del Estado para lograr la competitividad del artesano en el departamento de Cusco, evidentemente por la falta de una oferta artesanal generada principalmente por servicios públicos deficientes, y por ende reducir la brecha de competitividad en el país. Se ha evidenciado que existe un estado débil, que no cuenta con recursos económicos, infraestructura adecuada, capacidades técnicas de los profesionales en la región, funciones transferidas a medias y

limitadas, entre otros aspectos que no han permitido que las instituciones con competencia en materia de turismo y artesanía operen de manera eficiente.

1.2.3 Políticas Publicas

Frente a un problema público converge un conjunto de acciones y decisiones prioritarias que son realizadas por el gobierno para atenderlos (Tamayo, 2003). Los actores en políticas públicas son personas u organizaciones que realizan acciones que pueden influir en el resultado de la toma de decisiones y lo hacen porque tienen objetivos relacionados con el problema y su solución, o relacionados con sus interacciones con los demás. (Dente & Subirats, 2014). Así, las políticas públicas se convierten en la forma de interacción de dichas decisiones con las conductas de los principales actores (Vargas, 2007).

En tal sentido, podemos entender que las políticas públicas implican diversas decisiones que adoptan los gobiernos, encontrando consensos con los actores involucrados para solucionar problema que afectan a los ciudadanos. Estas acciones concluyen con un proceso de evaluación de resultados y estrategias para mitigar los problemas. Finalmente, se puede afirmar que estas acciones son idóneas, cuando se democratiza la solución prevista con la participación ciudadana y de actores interesados (Lahera, 2004).

1.2.4 Oferta Artesanal

Los proveedores definen la cantidad de productos que están dispuestos a producir frente a la demanda de los consumidores, ello, define lo que denominamos oferta (Fisher & Espejo, 2011). De acuerdo con la Ley N° 29073, la artesanía es una actividad a través de la cual se realiza cuando se producen bienes a mano o, mediante el empleo de herramientas, en la que se utiliza principalmente la mano de obra directa.

La oferta artesanal en el Perú se orienta al mercado local (nacional, mediante ferias o galerías artesanales), turístico (lugares visitados en épocas de festividades regionales) y, de exportación. Las características de la oferta artesanal competitiva en estos mercados se aprecian en el Anexo 1. La compra de productos artesanales está en función de la moda, publicidad o marketing, entre otros factores (Aguinaga, 2018).

Dentro del desarrollo de la oferta artesanal, las líneas artesanales expresan cada uno de los tipos de productos hechos a mano que se realizan en nuestras diferentes localidades. En Perú, se han considerado 17 líneas artesanales (por ejemplo, cerámica, textiles, entre otras), divididas en sublíneas (Ver Anexo 1). En el departamento del Cusco, se identifican las 17 líneas artesanales, las cuales se desarrollan en todas las provincias del Cusco, por lo que la producción artesanal es muy variada.

1.2.5 Competitividad Artesanal

La competitividad determina el éxito o fracaso de las empresas (Porter, 1985). En esta línea, quienes administran las empresas son responsables de determinar los factores de éxito y, por lo tanto, de elevar su competitividad (Valdez & Santiago, 2014). La mejora de la competitividad del artesano, a mediano y largo plazo, se encuentra determinada por la mejora en la gestión de seis aspectos fundamentales: (i) Gestión de recursos humanos; (ii) Aplicación de las TIC; (iii) Innovación; (iv) Internacionalización; (v) Financiación; y (vi) Cooperación Empresarial e institucional (BID, 2016).

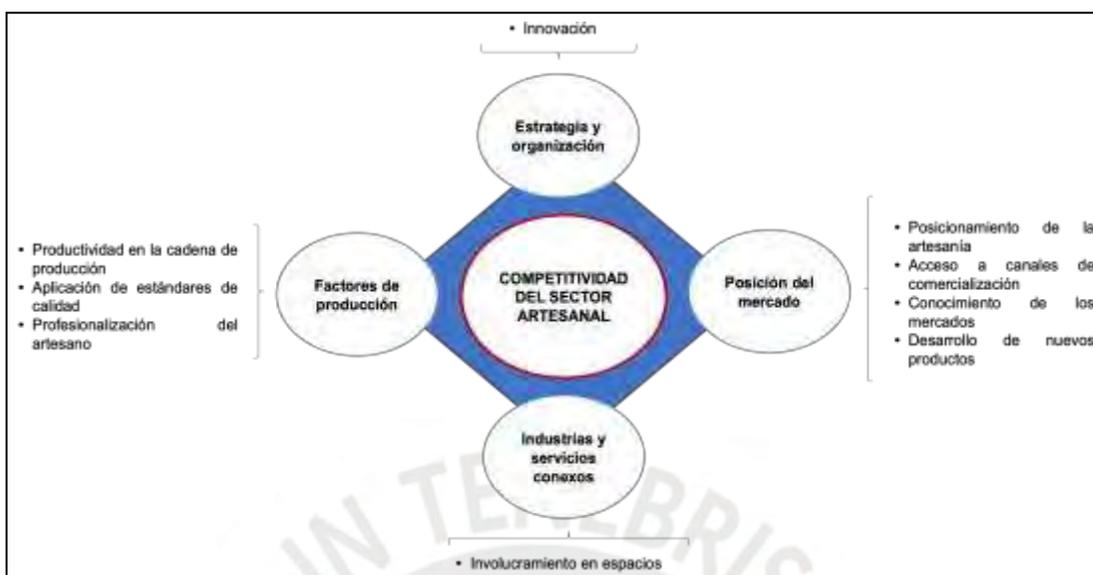
Al respecto, algunos estudios en México evidencian que la innovación puede mejorar la competitividad en la artesanía a través de una mayor innovación en elementos como: el producto, los procesos y las dimensiones organizacionales de las empresas artesanales (Díaz, Sánchez-Medina & Henríquez, 2017), Asimismo, en España, si bien existen determinados aspectos que fortalecen la posición

competitiva del sector artesanal, uno de los puntos bajos de la competitividad de la artesanía española es la poca utilización de las Tecnologías de información y Comunicaciones (TIC) y demás herramientas tecnológicas como factores de la mejora de la competitividad artesanal en España (Ministerio de Industria, Turismo y Comercio - Reino de España, 2011). Por lo tanto, es importante considerar dentro de la competitividad artesanal a la innovación como aquel proceso que utiliza: (a) la creatividad; (b) la investigación; (c) la generación de nuevas ideas; (d) la evaluación costo-efectividad; (e) el análisis de riesgo; (f) los planes de desarrollo; (g) las políticas y procedimientos novedosos; (h) la investigación de mercado; y (i) la comercialización de nuevos productos y servicios. (Hernández, Yesca & Domínguez, 2007). En ese orden de ideas, innovar para mejorar la competitividad del artesano supone también la incorporación de TIC y herramientas tecnológicas al proceso de producción, por lo que la innovación tecnológica puede contribuir a la mejora en los productos, servicios, procesos o métodos involucrados en la producción de artesanía.

En el Perú, el MINCETUR plantea que el artesano deberá presentar de forma persistente y sostenida, los factores de competitividad para producción, mercado, estructura y organización, e industrias y servicios conexos presentes en el “Diamante de Porter”, como se presenta en la Figura 1.

En ese sentido, MINCETUR mide la competitividad de los artesanos a través de 15 factores de competitividad para la artesanía en el Perú y 6 factores de competitividad prioritarios para desarrollar en el artesano, tal como se puede apreciar en la siguiente tabla:

Figura 1: Factores de la competitividad de la artesanía



Fuente: Anexo N° 2: Contenidos Mínimos del PPR 087

Tabla 1: Factores de competitividad de la artesanía y el artesano en el Perú

Ámbitos de la competitividad	Factores de competitividad de la artesanía	Factores de competitividad prioritarios a desarrollar en el artesano
Acceso a mercados	Posicionamiento de la artesanía	
	Acceso a canales de comercialización	X
	Conocimiento de los mercados	
	Desarrollo de nuevos productos	X
Oferta con visión empresarial	Productividad en la cadena de producción	
	Aplicación de estándares de calidad	X
	Profesionalización del artesano	
	Asociatividad/formalización	X
Continuidad de la actividad artesanal	Capacidades empresariales	
	Aprovechamiento sostenible de recursos	
	Uso de técnica tradicional	X
Gestión de la actividad artesanal	Innovación (en el proceso productivo)	X
	Involucramiento de autoridades locales y sociedad civil	
	Acceso a financiamiento	
	Información	

Fuente: PENDAR (2019).

De acuerdo con lo descrito en la Tabla 1 precedente, se han considerado cuatro ámbitos de competitividad de la artesanía (acceso a mercados, oferta con visión empresarial, continuidad de la actividad artesanal y gestión de la actividad artesanal), de los cuales, en los primeros tres ámbitos, existen 6 factores de competitividad prioritarios a desarrollar en el artesano (sombreados en Tabla 1). Se entiende entonces que, priorizando la atención de estos factores, es posible que los artesanos incrementen su competitividad y, es aquí, donde resulta necesario identificar a los actores encargados de su implementación para definir las razones por las que existe una demanda insatisfecha de este tipo de servicios.

1.3 Arquitectura del problema

Hemos considerado el análisis en cuatro dimensiones: A. Magnitud del problema en el departamento del Cusco, B. Mecanismos para desarrollar una oferta artesanal competitiva, C. Actores, competencias e intereses y, D. Características sociales, culturales y ambientales de la región Cusco. Para mayor detalle, el ANEXO 2 contiene una descripción más específica de esta sección.

A. Magnitud del problema en el departamento del Cusco

Para responder a la pregunta referida a determinar el número de artesanos del departamento del Cusco que no son competitivos se consideró que, al mes de diciembre de 2020, 87,489 artesanos están inscritos en el Registro Nacional de Artesanos (RNA). 14,830 artesanos desarrollan sus actividades en la región Cusco en las 17 líneas artesanales:

Tabla 2: Artesanos por tipo de Línea Artesanal del Cusco (2020)

N°	Línea Artesanal	Artesanos	%
1	Trabajo en cuero o pieles	584	3.9
2	Productos de Imaginería	251	1.7
3	Trabajos en madera	283	1.9
4	Productos de fibra vegetal	133	0.9
5	Tapices y alfombras	26	0.2
6	Trabajo en metales preciosos y no preciosos	1027	6.9
7	Textiles	10840	73.1
8	Sombreros y tocados	87	0.6
9	Piedra tallada	293	2.0
10	Cerámica	771	5.2
11	Vidrio	6	0.0
12	Instrumentos musicales	66	0.4
13	Muebles	5	0.0
14	Productos de mate	9	0.1
15	Trabajos en ceras y parafina	16	0.1
16	Pinturas, estampados y tejidos	393	2.7
17	Otras líneas de productos	40	0.3

Fuente: Registro Nacional de Artesanía (2020)

Elaboración: Equipo Proyecto de Innovación (2021)

De la tabla anterior, se aprecia que el 73.1% (10,840) son artesanos textiles, el 6.9% (1,027) de metales preciosos y el 5.2% (771) se dedica a la cerámica. Estas tres líneas artesanales agrupan el 85% de las actividades de los artesanos desarrolladas en la región Cusco.

En cuanto a la ubicación provincial de los artesanos en la región Cusco, se aprecia que estos desarrollan su actividad en la siguiente distribución territorial:

Tabla 3: Distribución de artesanos en el Cusco (2020)

Provincia	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
Acomayo	2		3	1	2		143		2			1				1	
Anta	6		4		1	3	317		26	1	1	1				6	
Calca	18	10	18		4	217	1375	6	19	300	1	15				22	1
Canas	1						437										
Canchis	121	2	3	5	1	36	1319	12	1	76		2				1	
Chumbivilcas	5						255	56	1	1							
Cusco	343	219	190	13	19	657	1977	5	185	331	4	41	3	8	16	350	32
Espinar	67	1					437	5		1							
La Convención		1	14	89		53	123			3						2	
Paruro		1					241		1	3							
Paucartambo	1	7	30	7		16	1191		29	12							2
Quispicanchi	13	9	2			14	1353		6	13							1
Urubamba	7	1	19	18	1	29	1672	3	23	30		6	2	1		11	4

Fuente: Registro Nacional de Artesanía (2020)

Elaboración: Equipo Proyecto de Innovación (2021)

De la tabla anterior, se aprecia que en la provincia del Cusco se realiza el desarrollo de las 17 líneas artesanales registrando un mayor número de artesanos (4,393) seguido de Calca (2,006), Urubamba (1,827), Canchis (1,579), Quispicanchi (1,411) y Paucartambo (1,295), siendo que estas seis provincias registran 12,511 artesanos que representan el 84% del total de artesanos del Cusco. Asimismo, las siete provincias restantes registran el 16% restante con un total de 2,319 artesanos con la siguiente distribución: Acomayo (155), Anta (366), Canas (438), Chumbivilcas (318), Espinar (511), La Convención (285) y Paruro (246). Otro dato relevante es que, en el departamento del Cusco, el 71% de personas que realizan labores de artesanía son del sexo femenino (10,543), mientras que el 29% restante son de sexo masculino (4,287).

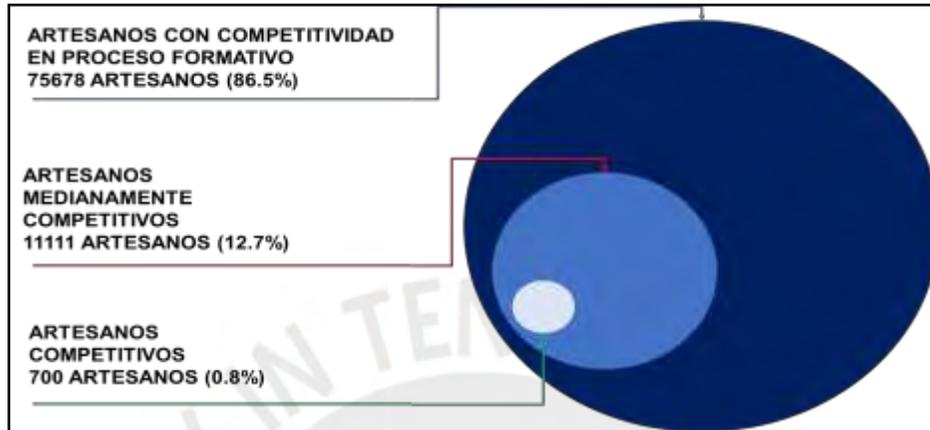
El PPR 087, clasifica a los artesanos en los siguientes niveles:

- a) NIVEL I: son aquellos artesanos competitivos, que son formalizados, cuentan con canales de comercialización de sus productos, desarrollan nuevos productos, aplican adecuados estándares de calidad e innovan.
- b) NIVEL II: los artesanos medianamente competitivos, caracterizados por aquellos que se encuentran en proceso de formalización continua, ejercen la artesanía de forma complementaria a otra actividad, cuentan con algunos canales de comercialización, desarrollan pocos nuevos productos y algunos estándares de calidad.
- c) NIVEL III: artesanos con competitividad en proceso formativo, caracterizados por no ser formales, dedicados a la artesanía como una actividad secundaria de otra principal, que no tienen acceso a canales de comercialización y cuya oferta de productos es baja y de poca calidad.

En efecto, el referido Programa Presupuestal considera que de 56,312 artesanos – bajo el ámbito de intervención del PP –, al menos el 99.2% de los artesanos corresponden al Nivel II y III (Baja Competitividad). Sin embargo,

actualizando los datos con el RNA (2020) tendríamos que dicho número ascendería a 86,789 artesanos.

Figura 2: Competitividad del artesano

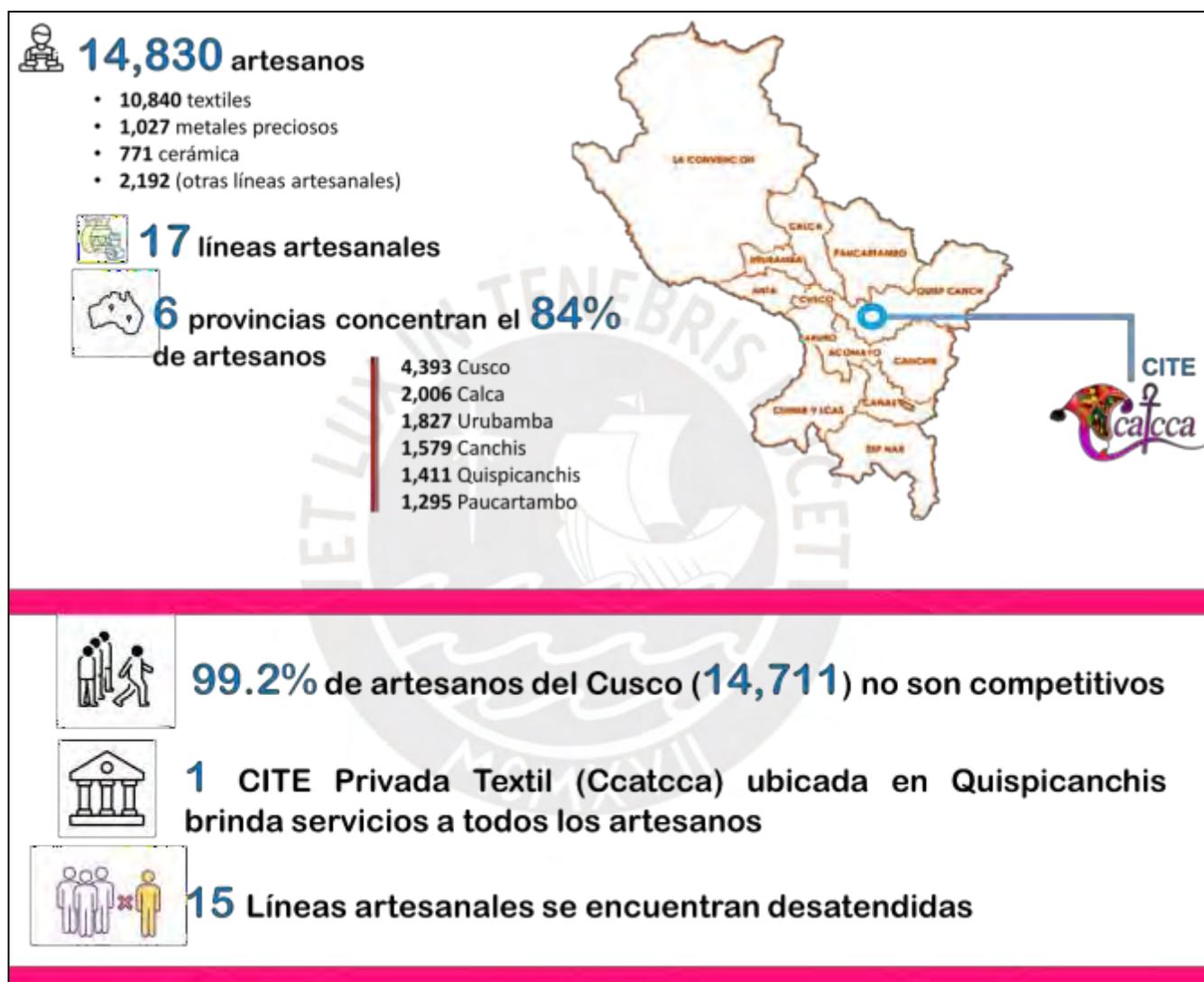


Fuente: Anexo N° 2: Contenidos Mínimos del PPR 087

Elaboración: Equipo Proyecto de Innovación (2020)

Considerando que, en diciembre de 2020, se han registrado un total de 14,830 artesanos en el departamento del Cusco, podemos afirmar que la magnitud del problema, es decir, los artesanos con baja competitividad, se extendería a un total de 14,711 artesanos que representan el 99.2% del total de artesanos que desarrollan actividades en dicho departamento; los cuales, se dedican al desarrollo de las 17 líneas artesanales en el referido ámbito. Asimismo, se ha caracterizado que la magnitud del problema afecta principalmente a los artesanos que se dedican al desarrollo de la línea textil (73.1%), metales preciosos y no preciosos (6,9%) y cerámica (5,2%), ubicados en Cusco, Calca, Urubamba, Canchis, Quispicanchis y Paucartambo y, en particular, a los artesanos de género femenino (71%) y entre 26 y 50 años (11,746). En ese sentido, se considera que la ineficacia del MINCETUR responde a que no ha cumplido con reducir la baja competitividad del artesano en el departamento del Cusco.

Figura 3: Magnitud del Problema



Elaboración: Equipo Proyecto de Innovación (2021)

B. Mecanismos para desarrollar una oferta artesanal competitiva

Para responder esta pregunta, hemos considerado que el PPR 0087 elaborado por el MINCETUR en el año 2019, indica el siguiente detalle:

Tabla 4: Mecanismos para desarrollar una oferta artesanal competitiva

Mecanismo	Descripción	Bienes que se entrega	Niveles de Gobierno que entregan el producto
Desarrollo de normas técnicas complementarias e instrumentos metodológicos	Consiste en elaborar y proponer esquemas de normas técnicas de calidad de las líneas y sublíneas artesanales e instrumentos metodológicos. Estos instrumentos tienen la finalidad de ordenar y estandarizar los procesos productivos del sector; así como reconocer el valor del trabajo del oficio artesanal.	<ol style="list-style-type: none"> 1) Esquema de normas técnicas peruanas. 2) Guías metodológicas de implementación de las normas técnicas aprobadas. 3) Certificación de competencias laborales en materia de artesanía. 4) Oferta formativa en materia de artesanía para la profesionalización del artesano. 	Gobierno Nacional - MINCETUR
Fortalecimiento de capacidades en el sector artesanal	Consiste en brindar servicios a los artesanos, tales como servicios de capacitación, asistencia técnica y charlas informativas en materias generales relacionadas a: (i) desarrollo de la oferta artesanal competitiva; y (ii) mejora de la articulación comercial.	<ol style="list-style-type: none"> 1) Desarrollo de la oferta artesanal e incorporación del diseño. 2) Implementación de guías de implementación de las normas técnicas. 3) Implementación de normas técnicas. 4) Desarrollo organizacional y formalización. 5) Promoción de la gestión empresarial y acceso al financiamiento. 6) Facilitación de la articulación comercial. 7) Uno de herramientas de tecnología, información y comunicaciones (TIC). 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Gobierno Nacional - MINCETUR. ◆ Gobierno Regional ◆ Gobierno Local
Servicios de innovación tecnológica a través de los CITES de Artesanía y Turismo	Consiste en brindar servicios a los artesanos a través de los Centros de Innovación Tecnológica de Artesanía y Turismo (CITE) públicos.	<ol style="list-style-type: none"> 1) Servicio de transferencia tecnológica 2) Servicios de capacitación 3) Servicios de investigación, desarrollo e innovación. 4) Articulación con otras instituciones. 	Gobierno Nacional - MINCETUR

Elaboración: Equipo Proyecto de Innovación (2021)

Fuente: Anexo N° 2: Contenidos Mínimos del PPR 0087

Luego de revisada la documentación y desarrolladas las entrevistas a expertos, se observa a manera general que: (i); Los CITE son los articuladores de la implementación del MINCETUR en las regiones. En el Cusco el articulador

es el CITE de Artesanía y Turismo de Ccatca (textiles); (ii) A nivel nacional, la cobertura es escasa con relación a la demanda. Asimismo, se tienen 15 líneas artesanales no atendidas (joyería, madera, etc.); y (iii) El MINCETUR transfirió las funciones a los GORES de Artesanía, por lo que los GORE son autónomos en sus decisiones de implementación, salvo que implementen sus Planes Estratégicos Regionales de Desarrollo Artesanal (PERDAR) y se alineen a las políticas nacionales del MINCETUR.

Asimismo, dentro de los principales hallazgos del trabajo de campo tenemos:

a) Normas técnicas e instrumentos metodológicos:

- No existe una adecuada articulación entre MINCETUR y el GORE Cusco respecto de la entrega de los productos.
- Los instrumentos metodológicos están en elaboración.
- La elaboración de normas técnicas no está instrumentalizada ni normalizados.
- Actualmente se realiza bajo un sistema de formulación no formal (se convoca a artesanos conocidos para su elaboración).

b) Fortalecimiento de capacidades en el sector artesanal

- Este proceso tampoco se encuentra instrumentalizado ni definido. Este proceso se realiza directamente por la GORE Cusco, por intervención de otros sectores o por la búsqueda directa de los artesanos.
- Existen intervenciones del MINCETUR – GORE Cusco en colaboración con el MTPE (Certificaciones de Competencias Laborales)

c) Servicio de innovación tecnológica provistos por las CITES

- Tampoco existe una adecuada articulación para el proceso de innovación tecnológica a cargo de las CITES de Artesanía.
- La cobertura es limitada (únicamente cerca del 10% de artesanos de una localidad y línea artesanal específica: textiles de Ccatca). La cobertura es debido a problemas de financiamiento.
- Existen intervenciones que se cruzan con la intervención del MINCETUR – GORE Cusco (PRODUCE).

C. Actores, competencias e intereses

Para responder a esta sección, hemos considerado que en el departamento de Cusco se identifican diversos actores tanto a nivel nacional como regional que tienen competencia funcional vinculada al sector turismo y artesanía. La Figura 4 nos permite mostrar un primer acercamiento al mapeo de los actores identificados en la presente investigación:

Figura 4: Mapa de actores para el desarrollo de una oferta artesanal competitiva



Elaboración: Equipo Proyecto de Innovación (2021)

A continuación, se describe la lista de actores antes indicados, su funcionalidad e intereses respectivos:

i) MINCETUR

Formula y supervisa la política de turismo. Para el ejercicio de sus funciones coordina con los organismos e instituciones de su ámbito. Es competente también para fomentar que se accedan a los mercados para la exportación, promoviendo la inversión y el comercio exterior.

ii) Dirección General de Artesanía

Ejecuta las políticas para desarrollar la actividad artesanal. Emite normas y supervisa que estas se cumplan. Fomenta que los artesanos puedan competir en el mercado dentro y fuera del país.

iii) Dirección de Desarrollo Artesanal

Ejecuta y hace seguimiento al cumplimiento de las políticas y normas en materia de artesanía. Implementa y monitorea el PNDAR e impulsa la cooperación y articulación entre los actores interesados. Está a cargo de proponer la aprobación y modificación del clasificador nacional de líneas artesanales. Promueve la formalización para que los artesanos puedan acceder a los mercados y les brinda capacitación. Integra a los artesanos con los circuitos turísticos coordinando con entes privados y gremios empresariales y, promueve concursos para valorar el talento y creatividad de los artesanos.

iv) Dirección de CITES

Promueve la investigación y desarrollo tecnológico de los artesanos. En esa línea, gestiona convenios con centros de investigación e innovación, así como con autoridades académicas para el adecuado funcionamiento de las CITES, a fin de prestar servicios de capacitación y asistencia técnica a los artesanos. Fomenta la mejora continua de las CITES, así como su seguimiento y monitoreo.

- v) Gerencia Regional de Desarrollo Económico (GORE Cusco)**
Ejerce las políticas y funciones en materia de turismo y artesanía, formulando estrategias para promover la inversión en el Cusco.
- vi) Sub Gerencia de Competitividad Económica y Promoción de la Inversión Privada (Gore Cusco)**
Elabora las normas y brinda asistencia técnica para el desarrollo de productos y su articulación comercial en materia de turismo y artesanía, ejecutando las políticas y estrategias de promoción de la inversión de la región Cusco.
- vii) Gerencia Regional de Comercio Exterior, Turismo y Artesanía (Gore Cusco)**
Dirige, ejecuta y supervisa que se cumplan las funciones en materia de turismo y artesanía. Participa en los procesos de gobernanza para el desarrollo de productos, articulación comercial y calidad de la cadena de valor público.
- viii) Centro de Innovación Tecnológica de Artesanía y Turismo Ccatcca** Asiste técnicamente a los artesanos y los capacita para que mejoren sus procesos, productos y servicios orientados a la calidad. Promueve la creación de nuevos productos y el acceso a servicios tecnológicos, apoyando el emprendimiento, la incubación de productos hacia la mejora de la competitividad. Presta sus servicios en la provincia de Quispicanchi, beneficiando a mujeres artesanas textiles, alfareros, y emprendedores turísticos.
- ix) Artesanos**
Elaboran objetos a mano o con herramientas que les permite realizar sus trabajos principalmente a mano en las diferentes líneas artesanales en el Cusco.

x) Ministerio de la Producción

Formula, coordina, ejecuta y supervisa las políticas de su competencia. Es sustituto de los servicios que se brinda a los artesanos para atención de las líneas artesanales no atendidas por el MINCETUR, a través de las CITES productivas.

xi) Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo

Promueve el empleo que respete los derechos de trabajadores orientados a la mejora de la producción. Expide Certificados de Competencias Laborales a los artesanos, a solicitud del MINCETUR.

xii) Ministerio de Cultura

Formula, ejecuta y supervisa estrategias de promoción cultural, realizando acciones para la protección del patrimonio cultural. Fomenta todas las formas de expresiones artísticas, propiciando la identidad cultural y abriendo espacios de participación de las culturas. Protege, promueve y difunde los saberes vinculados al patrimonio cultural inmaterial.

D. Características sociales, culturales y ambientales de la región Cusco

La Región Cusco cuenta con 13 provincias y 114 distritos; la provincia de Cusco con 8 distritos, Acomayo con 7, Anta con 9, Calca con 8, Canas con 8, Canchis con 8, Chumbivilcas con 8, Espinar con 8, la Convención con 16, Paruro con 9, Paucartambo con 6, Quispicanchis con 12, y Urubamba con 7 distritos.

De acuerdo con el INEI, la población proyectada para el año 2021 asciende a 1'369,382 habitantes a una tasa de crecimiento anual de 1.25%, de los cuales el 44% pertenece al área rural. El mayor número de personas se ubican en las provincias de Cusco (34%) seguido de La Convención (14%) y Canchis (8%). 51% son hombres y el 49% mujeres (Gobierno Regional del Cusco, 2020). Con

relación a la estructura por grupos de edades, en el 2015 se estimaba que la población de 15 a 29 años era de 353,938 personas (26.9%) del total.

De acuerdo con el estudio de caracterización efectuado por el departamento de estudios económicos del BCRP - Sucursal Cusco, dicho departamento tuvo un crecimiento económico anual promedio de 2.3% durante el periodo comprendido entre los años 2011 a 2020, registrando una contribución al 4,0% del PBI nacional, constituyendo la cuarta economía luego de Lima, Arequipa y La Libertad. Su principal actividad económica es la extracción de gas y minerales (46,2%), comercio (6,9%), construcción (6,4%), agricultura, ganadería, caza y silvicultura (5,4%) y manufactura (5,3%) (BCRP, 2022)

El Cusco es reconocido mundialmente como destino turístico por ser la cuna del imperio incaico. En 2007, Machu Picchu fue reconocida como una de las siete maravillas del mundo moderno, además cuentan con diversos destinos turísticos como Choquequirao, Ollantaytambo, Chinchero, la montaña de los siete colores, el Valle del Urubamba, entre otros, así como diversas iglesias y casonas antiguas. La riqueza y su diversidad cultural los convierte en depositarios de distintas manifestaciones culturales. En el mes de junio se realiza tradicionalmente la festividad del Inti Raymi en Sacsayhuamán y también es reconocida la fiesta del Corpus Christi

1.4 Marco institucional y normativo relacionado con el problema

A. Marco Normativo

Esta sección está orientada a identificar las normas vinculadas a la propuesta de innovación.

Tabla 5: Marco Normativo

Problema identificado	Marco normativo desarrollado frente al problema identificado
Ineficacia en la implementación de las políticas públicas de artesanía y turismo del Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR) para el desarrollo de una oferta artesanal competitiva en la región Cusco durante los años 2015 – 2019*	Ley N° 29073, Ley del artesano y del desarrollo de la actividad artesanal del 25 de julio de 2007 y sus modificatorias
	Decreto Supremo N° 008-2010-MINCETUR, Reglamento de la Ley del Artesano y del Desarrollo de la Actividad Artesanal, del 17 de marzo de 2010

B. Marco Institucional

Esta sección está orientada a definir las instituciones vinculadas a la propuesta de innovación.

Tabla 6: Marco Institucional

Problema identificado	Marco que crea entidades/comisiones encargadas de dar lineamientos para atender el problema identificado
Ineficacia en la implementación de las políticas públicas de artesanía y turismo del Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR) para el desarrollo de una oferta artesanal competitiva en la región Cusco	<ul style="list-style-type: none"> - Ley N° 27790, Ley de Organización y Funciones del Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, es objetivo del MINCETUR, del 25 de julio de 2002 y modificatorias. - Decreto Legislativo N° 1228, Decretos Legislativos de Centros de Innovación Productiva y Transferencia Tecnológica, del 25 de setiembre de 2015 y modificatorias. - Decreto Supremo N° 005-2002-MINCETUR Reglamento de Organización y Funciones (ROF) del MINCETUR, del 29 de agosto de 2002 y modificatorias. - Decreto Supremo N° 004-2016-PRODUCE, Reglamento del Decreto Legislativo de Centros de Innovación Productiva y Transferencia Tecnológica CITE del 25 de marzo de 2016 - Resolución Ministerial N° 178-2013-MINCETUR-DM, Reglamento Interno del Consejo Nacional de Fomento Artesanal – CONAFAR del 03 de julio de 2013. - Resolución Ministerial N° 264-2019-MINCETUR, que aprueba la Directiva N° 005-2019-MINCETUR-DM, Directiva que regula los Centros de Innovación Tecnológica Artesanales y Turísticos CITES Públicos y Privados a cargo del Ministerio de Comercio Exterior y Turismo – MINCETUR.

C. Políticas públicas generales

Las políticas públicas que sirven como marco de referencia del problema público identificado son las siguientes:

Tabla 7: Políticas Públicas Generales

Problema identificado	Políticas Públicas Generales
Ineficacia en la implementación de las políticas públicas de artesanía y turismo del Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR) para el desarrollo de una oferta artesanal competitiva en la región Cusco	Política de Estado 19 - Acuerdo nacional, la cual se encuentra enmarcada con el fin de mejorar la competitividad de las actividades económicas
	Plan Estratégico Nacional de Turismo – PENTUR 2025 (Pilar 2: diversificación y consolidación de la oferta), aprobado por Resolución Ministerial N° 231-2016-MINCETUR
	Plan Estratégico Nacional Exportador – PENX 2025 (III Mejorar la competitividad del sector exportador), aprobado mediante Resolución Ministerial N° 377-2015-MINCETUR.

D. Políticas Públicas específicas

Las políticas públicas específicas vinculadas al problema público materia del proyecto de innovación son las siguientes:

Tabla 8: Políticas Públicas Específicas

Problema identificado	Políticas Públicas Específicas
Ineficacia en la implementación de las políticas públicas de artesanía y turismo del Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR) para el desarrollo de una oferta artesanal en la región Cusco	Plan Estratégico 2

CAPÍTULO II: CAUSAS DEL PROBLEMA

En este segundo capítulo, se desarrolla un marco teórico, que servirá de insumo para proponer un análisis causal basado en evidencia cuantitativa y cualitativa que explique el problema seleccionado.

2.1 Marco Teórico sobre las causas del Problema

El problema público identificado en el proyecto de innovación se puede explicar por las dificultades que presenta la implementación de políticas públicas debido a que es necesario establecer acciones de coordinación entre los actores interesados, dado que éstos cuentan con diferentes perspectivas y culturas organizacionales. Ello, puede generar problemas o retrasos en la implementación por la capacidad de veto que puedan tener esta variedad de funcionarios y agencias gubernamentales que participan en la implementación. En 1984, Pressman y Wildasvsky señalaron que la complejidad de la acción conjunta sostiene que mientras más sea el número de actores que participan de una política pública será también mayor el número de transacciones necesarias para su implementación, la cual toma importancia durante el diseño realizado por los funcionarios de un nivel de la agencia gubernamental (enfoques top-down, bottom-up o mixtos) que pueden ser interpretados por quienes ejecutan su implementación. Al final, la política o se ejecuta de forma diferente o sencillamente, no se ejecuta por diversos motivos, tales como su falta de claridad o insuficiencia de recursos, entre otros motivos, no existiendo una correlación entre el diseño y su implementación.

Lipsky desarrolla el concepto de “Street Level Bureaucracy” (SLB) o “Burocratas a Nivel de la Calle” (BNC), en donde encuentra que el problema de implementación se desenvuelve en tres dimensiones: condiciones de trabajo, conflictos experimentados por los trabajadores de primera línea y pautas de comportamiento (Lipsky, 1980).

En ese aspecto, tenemos que la implementación a nivel local, combinado con diseños demasiado rígidos, ocasiona que los funcionarios locales que implementan la política pública se enfrenten a problemas que ocasionen un gran gasto de tiempo, recursos y energía para resolver los problemas de diseño (Baca & Cuevas, 2018), distrayendo la atención en lo que realmente deben hacer, que es la labor de implementación. Asimismo, se identifica que las políticas orientadas al desarrollo social se encuentran desvinculadas de temas sociales tan importantes como la exclusión, la inequidad, el enfoque y la focalización (Moltó, 2020), por lo que se puede apreciar que la calidad de su diseño es un factor que determina el futuro de su implementación. Una adecuada estrategia de implementación de programas sociales consiste en aplicar un enfoque estratégico gerencial (Cortázar, 2007).

Con la finalidad de esquematizar las causas del problema y, considerando el análisis cualitativo realizado al determinar el problema de investigación, consideramos que los factores que determinan las causas del problema, respecto de las cuales se desarrollará el marco teórico, son los siguientes:

Tabla 9: Determinación de factores

FACTORES	
Exógeno	Endógeno
Construcción de capacidades institucionales	Diseño de políticas públicas
Empoderamiento y liderazgo de los actores	Gobernanza y articulación de las intervenciones

Elaboración propia.

2.1.1 Factores Exógenos

Construcción de capacidades institucionales

En el esquema de descentralización resulta de vital importancia fortalecer la autonomía administrativa en los gobiernos subnacionales creando una estructura acorde con el reto de asumir las demandas locales (Botero, 2010). El proceso de descentralización en el Perú, tal como muestran las cifras y hechos, han obviado el desarrollo de capacidades institucionales de los Gobiernos Regionales, por lo que se requiere un Estado multinivel coordinado y en sinergia entre todos sus niveles (Arroyo, 2017).

En la evaluación cualitativa efectuada a los funcionarios del Gobierno Regional del Cusco, se consideró que la falta de procedimientos, instructivos y/o lineamientos por parte del Gobierno Nacional era una limitación para asumir las competencias transferidas en materia de artesanía. De este modo, es necesario que las diversas competencias de los diferentes niveles de gobierno se encuentren claras y que se hagan en paralelo al proceso de transferencia de funciones.

Asimismo, uno de los ejes desarrollados en el Perú durante los últimos años consistió en establecer instancias, tales como los GORE Ejecutivos, que se implementaron para fortalecer la coordinación entre los diferentes niveles de gobierno para procurar una eficiente toma de decisiones. Sin embargo, estos esfuerzos resultarán siendo insuficientes si no vienen acompañados de una inversión en la mejora de procesos, capacidades y la provisión de financiamiento que brinde soporte al proceso de descentralización. El fortalecimiento de las coordinaciones de los agentes multinivel exige que se recojan las propuestas de los gobiernos regionales y locales.

La descentralización en nuestro país no ha logrado afirmar que los ciudadanos participen en las instancias de coordinación del ámbito regional. Este proceso ha tenido muchas fallas y las autoridades no han tenido la capacidad para orientar y

consolidar los resultados esperados, por lo que la participación democrática ha sido debilitada (Taboada, 2017).

Empoderamiento y liderazgo de los actores

Una condición para el éxito de una política pública a nivel descentralizado supone el involucramiento de la sociedad civil organizada y con experiencia en reforma. Esta participación debe efectuarse desde el diseño de la reforma, a fin de alinear los intereses del Estado con la sociedad y, de este modo, garantizar su continuidad. Los espacios participativos adoptan e implementan las políticas y propician su permanencia en el tiempo, al margen de su dependencia con las instituciones del gobierno (Dargent, 2017). La participación de autoridades y organizaciones sociales genera un “empoderamiento” en el diseño y seguimiento de las políticas públicas (Díaz, 2014).

La participación de actores y su interacción con las instituciones facilitan la descentralización y la intervención en territorio, en la que resulta fundamental la acción colectiva para su puesta en marcha. Los esfuerzos de reforma exigen que la sociedad civil o población interesada, se apropie de los espacios de decisión para lograr su empoderamiento. Ello, genera mayor eficiencia para la toma de decisiones y permite la definición clara de responsabilidades y asunción de roles que procura la eficacia del modelo descentralizado (Díaz, 2016). Finalmente, la participación de los actores locales contribuye al desarrollo de liderazgos a nivel territorial, siendo que este es necesario para el impulso de gobiernos descentralizados.

2.1.2 Factores Endógenos

Diseño de política pública: Enfoque “Top-Down” y asignación de recursos

La política pública constituye un programa de acción que contiene las líneas de acción y la definición de competencias para su efectivización (Meny & Thoenig 1989). En ese sentido, una política pública moviliza recursos que generan

resultados y no se reduce a acciones individuales o respuestas aisladas sino a una expresión de finalidades que afectan los intereses de los administrados.

Dentro de los enfoques de diseño de políticas públicas, tenemos el enfoque “top-down” (de abajo hacia arriba). Bajo este enfoque, se analiza como las decisiones públicas van logrando los objetivos propuestos y describe: a) como actúa la burocracia y las partes interesadas, b) como se logran los objetivos, c) que afecta la consecución de las decisiones públicas y sus principales resultados y, d) como se rediseña la política. Este enfoque, además, entiende que existen objetivos claros en su formulación, pero no contiene elementos que permitan observar cómo cambia la política ni las lecciones aprendidas durante su efectivización.

Adicionalmente, tampoco permite apreciar las diferentes interacciones de las partes interesadas, tales como los funcionarios de primer nivel, prensa, entes académicos, etc. (Vaquero, 2007). La adecuada asignación de recursos presupuestales y humanos constituye una condición que garantiza la eficiencia en la implementación de una política descentralizada.

La insuficiente asignación de presupuesto no constituye el único aspecto a considerar sino también el gasto oportuno en aquellos programas con componentes descentralizadores. En 2011, Armendáriz señaló que, en nuestro país, la descentralización se ha caracterizado porque: 1) no se asignaron de manera eficiente los recursos económicos y, 2) la distribución por concepto de ingresos por canon minero y petrolero no fue utilizado eficientemente (Armendáriz, 2011).

En el caso de la región Cusco, la inadecuada distribución de recursos no ha priorizado la asignación presupuestal para mejorar la competitividad de los artesanos, lo cual podría ser compensado con una asignación directa del tesoro público hacia las regiones que no cuentan con recursos.

La gobernanza, la coordinación y articulación de las intervenciones.

La gobernanza es entendida como el proceso mediante el cual, los desafíos para resolver problemas no constituyen obra exclusiva del gobierno, sino que es el resultado de la deliberación conjunta con diversas organizaciones para atender asuntos de interés general (Aguilar, 2010). Esta, constituye un proceso por el cual, la sociedad decide sus formas de coordinación entre agentes públicos y privados que procuren respuestas colectivas a problemas de interés público (Serrano, 2011).

La gobernanza no será eficaz con instituciones precarias que no garanticen la existencia de mercados y de la sociedad civil. De este modo, para garantizar una adecuada gobernanza deben garantizarse sus componentes técnicos: i) conocimiento técnico – científico, ii) la estabilidad de las finanzas públicas, iii) la capacidad de formular políticas públicas, y iv) la organización administrativa (Aguilar, 2010).

La relevancia de la gobernanza en las interacciones entre diversos actores es debido a que ella permite la consecución de las políticas públicas. En este mismo sentido, se afirma que la relación entre gobernanza y gobierno implica que nadie puede actuar de manera independiente para solucionar un problema público de forma unilateral (Kooiman, 2003).

El tratamiento de este tema en las intervenciones a nivel territorial es más complejo aún, pues siempre existe una contradicción entre la perspectiva del gobierno central con los mecanismos demandados en el ámbito regional para cubrir sus necesidades insatisfechas. Ello, genera intervenciones desarticuladas, inconsistentes y poco coherentes sin la determinación de responsabilidades claras y con una asignación de competencias arbitrarias que desconocen las limitadas capacidades de las regiones.

Asimismo, la relación entre la gobernanza y las políticas de descentralización y desarrollo territorial se definen por la forma de interacción entre los distintos niveles

de gobierno (nacional y subnacionales). A ello, se suma la oferta de cooperación de organismos internacionales. La gobernanza multinivel traduce precisamente el anhelo de contar con mecanismos de coordinación entre los diferentes niveles de gobierno (OECD, 2005). Este proceso cuenta con dos dimensiones: 1) la dimensión vertical de la gobernanza trata de la relación entre niveles central, regional y local, y la necesaria coherencia y complementariedad entre ellos y, 2) La dimensión horizontal se refiere a la forma en que las diversas organizaciones coordinan (Serrano, 2011).

También tenemos que Zapata (2013) recomienda que para la aplicación del enfoque de la gobernanza se da en los siguientes casos: 1) existe fragmentación de la estructura de gobierno, en donde las instituciones del gobierno central son incapaces de comprender las complejas relaciones de los actores locales, 2) existen muchas interacciones entre las instituciones de los diferentes niveles de gobierno (nacional, regional y local) e incluso con instituciones internacionales, 3) incrementar la participación de la ciudadanía para la mejora de los servicios públicos, 4) no existe una institución u organización que domine el proceso de intercambio (Zapata, 2013).

De este modo, se aprecia que en el diseño de las intervenciones que priorizan la competitividad de los artesanos en el Cusco, no se ha establecido un mecanismo de gobernanza multinivel que facilite el cumplimiento de las políticas públicas con un adecuado relacionamiento entre los actores involucrados y con fallas en la coordinación entre niveles de gobierno (local, regional, nacional); lo cual, ha generado que no exista una adecuada articulación de las acciones a cargo de incrementar la competitividad de los artesanos en dicha región. Las consecuencias de esta falta de coordinación se relacionan con el desvío de las operaciones respecto a los resultados esperados y con la demora en la generación de los bienes y servicios, ello determina que mientras más actores con visiones e intereses distintos intervienen mayor tiempo tomará llegar a acuerdos estables (Cortázar, 2005).

Como conceptos asociados en la implementación de un modelo de gobernanza, consideramos necesario definir los roles de coordinación y articulación de las intervenciones públicas. En primer lugar, coincidimos en señalar que coordinar implica realizar un trabajo consensual con actores con diferentes posiciones o niveles de organización (Echebarría, 2008).

La coordinación requiere que las partes interesadas se organicen para procurar la efectivización de sus decisiones. De este modo, se plantea como necesaria la asignación de competencias específicas entre los diversos actores de diferentes niveles de gobierno (Martínez, 2010). Así, las intervenciones públicas requieren de decisiones que resuelvan problemas públicos (Subirats, 2012). En tal sentido, debido a la gran cantidad de actores, la coordinación busca consensuar acciones para agregar valor público y lograr resultados.

Comúnmente, la necesidad de coordinar se invoca cuando deben atenderse problemas complejos que requieren diferentes ópticas para abordarlos; sin embargo, los esfuerzos de coordinación enfrentan diversos obstáculos, pues la visión de funcionar como islas y compartimentos estanco hace que los actores sólo atiendan a sus propios intereses, ralentizando la capacidad de decisión con limitadas posibilidades de generar consensos (Martínez, 2010). De este modo, frente a estos problemas de coordinación, el autor plantea acordar las formas de contribución específica y las complementariedades a desplegar, constituyendo un camino iterativo.

Por otro lado, para efectos de nuestro proyecto de innovación, es importante considerar que la ineficacia de las intervenciones en la implementación de las políticas públicas se configura por problemas en su diseño o implementación; la cual, en muchos casos puede evidenciarse en los modelos de gobernanza, la forma como están diseñadas las organizaciones, como se da el ejercicio de las funciones transferidas y como son asumidas por los principales actores que cuentan con diversas formas de comportarse;, entre otros.

De este modo, entendemos los mecanismos de articulación como la forma en que se correlacionan las diferentes organizaciones con la sociedad civil para una agenda común orientada hacia la construcción de una política pública. A modo de ejemplo, consideramos que la creación de mecanismos de articulación de actores constituye una decisión que propicia confluencias que cohesionan sus intereses con planes de acción definidos, métodos y presupuesto, promoviendo la confianza y la cooperación efectiva con niveles de formalización que ayuda a viabilizar las decisiones y la negociación de intereses. Una arquitectura institucional adecuada permite materializar ejercicios de gobernanza colaborativa para transformar problemas presentes (Carvajal, 2016).

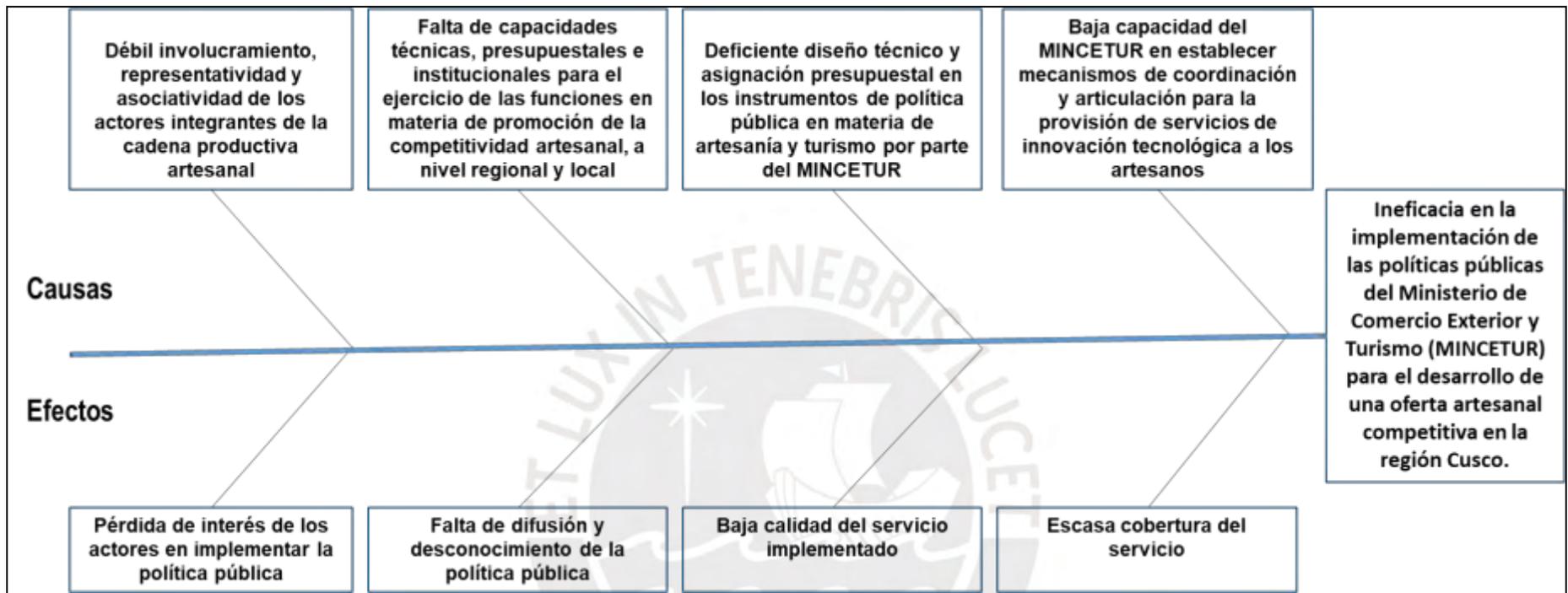
En este sentido, se han planteado como estrategias para fortalecer los mecanismos de articulación en territorio: 1) claridad en el propósito del mecanismo de articulación: sentido de las sinergias, necesidad concreta a atender, construcción de visión compartida del horizonte de acción conjunta, el problema o conflictividad a gestionar, 2) ventanas de oportunidad para el mecanismo: coincidencia entre dos de los siguientes aspectos: a) comprensión de los pobladores, organizaciones e instituciones sobre los problemas y potencialidades de un territorio; b) proyección de soluciones en clave de políticas; c) circunstancias de la vida social y política concretas (coyunturales) de un territorio, 3) rol del agente dinamizador del mecanismo de articulación: que cuente con suficiente legitimidad en el territorio, modere, medie y proponga alternativas de acuerdos entre los actores; y lidere la construcción de estrategias que impulsen el trabajo articulado, 4) organización y funcionamiento del mecanismo de articulación: es decir, su nivel de formalidad, flexibilidad de roles de su estructura organizativa, apertura e inclusión de actores, método de trabajo técnico, y grado de descentralización en la implementación de sus estrategias y, 5) balance, seguimiento y aprendizaje del mecanismo de articulación: examinar cómo va el mecanismo para tomar decisiones de mejora del proceso de articulación (Carvajal, 2016).

2.2 Análisis de las Causas del Problema

Las causas del problema toman en consideración lo analizado en el marco teórico, así como en el levantamiento de información a través de entrevistas y revisión documental. En tal sentido, se han identificado 04 causas explicativas al problema en cuestión: 1) Débil involucramiento, representatividad y asociatividad de los actores integrantes de la cadena productiva artesanal, 2) Falta de capacidades técnicas, presupuestales e institucionales para el ejercicio de las funciones en materia de promoción de la competitividad artesanal, a nivel regional y local, 3) Deficiente diseño técnico y asignación presupuestal en los instrumentos de política pública en materia de artesanía y turismo por parte del MINCETUR, 4) Baja capacidad del MINCETUR en establecer mecanismos de coordinación y articulación para la provisión de servicios de innovación tecnológica a los artesanos. A continuación, se desarrollarán cada una de las causas identificadas:



Figura 5: Diagrama de espina de pescado



Fuente: Programa Presupuestal con Enfoque de Resultados 0087: "Incremento de la Competitividad del Artesano en el Perú" (2019).

Elaboración: Equipo Proyecto de Innovación (2020)

2.2.1 Débil involucramiento, representatividad y asociatividad de los actores integrantes de la cadena productiva artesanal

El **Plan Estratégico Nacional de Artesanía – PNDAR 2019-2029** ha calificado como uno de los quince factores de competitividad del artesano a la “asociatividad y formalización”, el cual es un mecanismo de cooperación que les permite aportar conocimientos, habilidades, instrumentos y técnica para alcanzar el bien común. Asimismo, el “involucramiento de autoridades locales y sociedad civil”, también, es considerado como factor de competitividad, señalando que la cadena productiva de la referida actividad involucra a proveedores, productores, diseñadores, comercializadores, acopiadores, empresas logísticas; entre otros, asimismo, señala que dado el perfil del artesano, es muy difícil que logren desarrollar capacidades empresariales que demanda la competitividad, por lo que el Estado juega un rol preponderante en facilitar y promover diversos factores de competitividad. La contribución y participación coordinada de todos los sectores con responsabilidad directa e indirecta con la actividad artesanal es gravitante. La AE 9.4. Promoción de la representatividad de los artesanos en el desarrollo regional / local tiene como actores relevantes al MINCETUR, DIRCETUR, Gobierno subnacional, Gremios y Asociaciones de Artesanos y las CITE, siendo que, este proceso busca institucionalizar los Consejos Regionales de Fomento Artesanal (COREFAR) y los Consejos Locales de Fomento Artesanal (COLOFAR) a través de talleres de sensibilización bajo los Gobiernos Regionales y Locales.

El **PPR 087** en relación al factor de “industrias de apoyo y servicios conexos”, señala que es fundamental la interrelación del artesano con los servicios de apoyo especializados como son los CITE, sin embargo, la debilidad en la formulación e implementación del modelo de las CITE, la débil presencia de las instituciones que brindan información y capacitación especializada, las dificultades de acceso al financiamiento y el ausente sistema de calidad, otorgan una limitada oferta de servicios para el artesano que generan una cadena productiva de artesanía desarticulada. El fortalecimiento de las capacidades del Estado es vital en este

esfuerzo, pues la CITE Ccatca no cubre las necesidades actuales por su diseño inadecuado que no logra la cobertura deseada. El CITE debe lograr la articulación del mercado, la mejora de los productos artesanales y lograr su exportación **(entrevista funcionario de la Dirección Regional de Artesanía del Gobierno Regional del Cusco, 2020)**¹. Asimismo, si bien el MINCETUR brinda asistencia técnica a través de una CITE privada, el esfuerzo que realiza es limitado, máxime cuando el GORE Cusco no cuenta con recursos económicos para fortalecer el sector artesanal en la región **(entrevista servidor público MINCETUR, 2020)**².

Una de las razones que podría generar la falta de involucramiento de los actores en la implementación de la política pública es la desconfianza del artesano para organizarse en agrupaciones o asociaciones; así, tal como indica el **PPR087**, el artesano no se asocia u organiza porque: i) limita su capacidad de decisión (22.7%), ii) no recibe ningún beneficio (18%), iii) pierde la confidencialidad de la información (3,3%), iv) limita el acceso a servicios (2,2%), o v) prefiere estar solo (1,5%). Así, por ejemplo, se indica que algunos productores artesanales no se han regido a las normas técnicas los cuales les impide acceder a mercados internacionales, a exportar un producto de calidad **(entrevista servidor público MINCETUR, 2020)**³.

De este modo, de la revisión de los documentos analizados, tales como el **PENDAR**, el **PPR 087** y el **PENTUR**, constituye una preocupación la necesidad de formalizar y procurar una asociatividad de los artesanos, con la finalidad de poder lograr un mayor involucramiento. En efecto, se ha identificado que las líneas artesanales que serían menos competitivas serían las que están más ligadas a la informalidad, ellos tienen menos oportunidad de recibir asistencia técnica y apoyo financiero por parte de la banca privada **(entrevista servidor público MINCETUR, 2020)**⁴. Del mismo modo, se afirma la necesidad de fortalecer la asociatividad de los artesanos para lograr su verdadera competitividad, pues existen muchos

¹ 08 de diciembre de 2020

² 07 de diciembre de 2020

³ 07 de diciembre de 2020

⁴ 07 de diciembre de 2020

artesanos que trabajan en la informalidad (**entrevista servidor público MINCETUR, 2020**)⁵.

2.2.2 Falta de capacidades técnicas, presupuestales e institucionales para el ejercicio de las funciones en materia de promoción de la competitividad artesanal, a nivel regional y local

El **Plan Estratégico de Desarrollo Regional Concertado Cusco al 2021**, aprobado mediante Ordenanza Regional N° 081.2010 reconoce que la descentralización no ha logrado dar pasos significativos y, desde el gobierno central, no se ha podido consolidar. Por ello, se plantea conformar instancias de articulación y coordinación regional. (GORE Cusco, 2010).

Las intervenciones enfocadas hacia la mejora de la competitividad artesanal se explicitan en el **PENDAR**; el cual, se orienta hacia el logro de tres objetivos de impacto: 1) incrementar la competitividad de la artesanía, 2) incrementar el valor económico de la artesanía e, 3) incrementar el valor social de la artesanía. Para el logro de dichos objetivos, el **PENDAR** reconoce que para una implementación exitosa se requiere precisar la necesaria intervención, además del MINCETUR, de otros sectores que dentro de sus funciones pueden intervenir en favor de la artesanía. Así, por ejemplo, se indica que a través de la DGA “se coordina con los Gobiernos Regionales y locales velando por el desarrollo de acciones que promuevan la competitividad de la artesanía en el marco de la gestión descentralizada, siendo las DIRCETUR (Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo), las responsables directas del desarrollo de la artesanía a nivel regional y local” (**PENDAR, 2019**).

De lo anteriormente citado en el **PENDAR**, se traduce que en el marco de los roles que desarrollan las distintas entidades que intervienen en la mejora de la competitividad del artesano, es necesario implementar un proceso de construcción

⁴ 07 de diciembre de 2020

de capacidades institucionales que promuevan dicha finalidad. Dentro del objetivo estratégico (OE9) Mejorar la articulación multisectorial e intergubernamental, el **PENDAR**, reconoce la necesidad de incorporar como acciones estratégicas, la gestión multisectorial (AE 9.1), la gestión intergubernamental (AE 9.2), el fomento de la institucionalización de los PERDAR – Planes Estratégicos Regionales de Artesanía (AE 9.3) y, la promoción de la representatividad de los artesanos en el desarrollo regional y local (AE 9.4). Estas acciones estratégicas incorporan diversas actividades entre las que podemos destacar el inicio de un programa de fortalecimiento de transferencias de funciones que incluye la realización de talleres de sensibilización, capacitación y coordinación a las DIRCETUR, Gobiernos Subnacionales y CITE, así como promover la articulación territorial con la implementación del PPR 087. Ello, se enfrenta a un problema, pues la articulación entre MINCETUR y los GORES se ha limitado a talleres de sensibilización a los funcionarios que cuentan con alta rotación y hace que se pierdan los esfuerzos y se generen reprocesos de capacitación, aunado a la debilidad presupuestal para la realización de acciones **(Entrevista personal servidora pública de la Dirección General de Artesanía 2, 2020)**⁶.

El **PPR087** refiere que los artesanos poseen bajo nivel de formación educativa, baja capacidad de inversión y su producción se caracteriza por tener bajo nivel de tecnología y ausencia de control de calidad. Los artesanos que cuentan con una profesión han logrado por sus propios medios poder llegar a desarrollar factores de competitividad y acceso a la tecnología **(Entrevista personal servidor público de la Dirección General de Artesanía 1, 2020)**⁷. Es muy difícil para los artesanos acceder a canales de comercialización de productos, desconocen el acceso a mercados, no acceden a los estándares de calidad para la exportación que genera rechazos de lotes de productos y tampoco manejan la asociatividad que les permita ser competitivos **(Entrevista personal servidora pública de la Dirección General**

⁶ 08 de diciembre de 2020.

⁴ 07 de diciembre de 2020

de Artesanía 2, 2020)⁸. El Estado debe preocuparse con fortalecer sus capacidades para lograr hacer más competitiva la artesanía, pues son los artesanos quienes, con sus propios recursos, viajan a otros países para acceder a capacitación para la mejora de la calidad de sus productos y forman su propia escuela para otros artesanos. Los artesanos son dedicados a su arte, pero no a la alfabetización virtual y no los hace competitivos sus capacidades que son limitadas como para conocer el acceso a los canales de comercialización y otros conceptos **(Entrevista personal funcionario de la Dirección Regional de Artesanía del GORE Cusco, 2020)**⁹.

El **PPR 0087** además señala que existe una “débil interrelación entre el sector artesanía y las industrias y sectores de apoyo que dificultan el desarrollo de una cadena productiva”. En efecto, la artesanía atraviesa transversalmente diferentes sectores económicos (agricultura, industria, cultura), en la que se requiere la participación intersectorial e intergubernamental. Esta débil coordinación, articulación interinstitucional e intersectorial llevan a un “insuficiente alineamiento de los esfuerzos que realizan diversas instancias del Estado con repercusión sobre el sector artesanal”. Así, para citar un ejemplo, el proceso de elaboración de normas técnicas es desarrollado a través de terceros contratados por MINCETUR y, se realiza la aprobación y validación de las normas técnicas que son elaboradas desde la sede Central. Por su parte, el proceso de capacitación y asistencia técnica que debe realizarse a través de los CITES, se realiza también mediante la contratación de servicios de terceros por parte del MINCETUR, en coordinación con los gobiernos regionales. No existe un proceso de articulación territorial en el programa presupuestal, dado que cada uno adecua su estructura funcional y sus actividades en base a su propio presupuesto. Hay regiones que no tienen técnicos, profesionales para la implementación de sus actividades, tal como se había diseñado inicialmente en la transferencia de funciones. **(Entrevista servidor público MINCETUR 1, 2020)**¹⁰. Por su parte, el GORE Cusco ha determinado como

⁸ 08 de diciembre de 2020

⁹ 08 de diciembre de 2020

¹⁰ 07 de diciembre de 2020

pilares fundamentales promover la formalización (Registro Nacional del Artesano), la capacitación (alfabetización virtual) y la promoción, sin embargo, existen brechas de coordinación pues existen algunas decisiones que toma MINCETUR que están fuera de la realidad regional sin considerar que cada artesano tiene un arreglo cultural diferente debido a su ubicación. No se trata de imponer sino de coordinar. No existe una transferencia directa para el sector artesanía, pero se requiere una mejor redistribución del presupuesto público para promover las intervenciones en materia de artesanía **(Entrevista funcionario público de la Dirección Regional de Artesanía del Gobierno Regional del Cusco, 2020)**¹¹.

2.2.3 Deficiente diseño técnico y asignación presupuestal en los instrumentos de política pública en materia de artesanía y turismo por parte del MINCETUR,

De acuerdo con el análisis de documentos de gestión realizado, se puede observar que el inadecuado diseño de políticas y demás instrumentos influyen de manera significativa en la implementación de la política pública en artesanía y turismo. Dentro de estas políticas públicas tenemos: 1) PENTUR; 2) PENDAR; y 3) PPR 0087.

El **PENTUR** (MINCETUR, 2016), se encuentra bajo la rectoría del MINCETUR. El PENTUR fue elaborado sin considerar la metodología de CEPLAN, esto debido a que fue elaborado en el año 2016, y el MINCETUR no ha actualizado el PENTUR en los últimos años de acuerdo con lo señalado por la Guía. En ese sentido, de la revisión realizada al PENTUR, se observa que este no cumple con el proceso de elaboración de una política nacional, es decir, en la ETAPA 1: de Diseño, no delimita el problema público y no define un problema público, por lo que no se señalan sus causas y consecuencias por lo que se estaría incumpliendo el marco de modernización de la gestión pública, en donde se señala que las políticas nacionales se formulan en atención a prioridades, previa identificación de las

¹¹ 08 de diciembre de 2020

necesidades y se articulan con los PESEM, PEI y POI, como planes operativos del SINAPLAN (CEPLAN, 2018).

El PENTUR posee una visión y un objetivo general por lo que determina la situación futura deseada, para ello se presenta 04 pilares estratégicos, distribuidos en 19 componentes y, estos divididos en 75 líneas de acción. Asimismo, se presentan 04 indicadores estratégicos, 07 indicadores generales y 34 indicadores para los componentes. Sin embargo, el PENTUR al no contar con un problema público debidamente delimitado, definido, sin causas directas e indirectas, no se encuentra debidamente dimensionado cuantitativamente, asimismo, sólo presenta medidas para 04 indicadores estratégicos, por lo que tiene grandes limitaciones para el cumplimiento de los objetivos propuestos a alcanzar para el 2025.

El **PENDAR** es un documento prospectivo que establece las formas de intervención que promuevan la competitividad artesanal, para lo cual, los diversos actores interesados coordinan y participan en su implementación. El PENDAR es un plan que se encuentra alineado estratégicamente con el PENTUR, sin embargo, se encuentra desarticulado de la vinculación de las políticas nacionales que forman parte del SINAPLAN. De la misma forma que el PENTUR no delimita y no define un problema público por lo que no se señalan sus causas y consecuencias, asimismo, posee una visión, misión, objetivos estratégicos y actividades que determinan la situación futura deseada.

Finalmente, tenemos al **PPR 0087** (MINCETUR, 2019), como instrumento para la implementación de la política pública de artesanía y turismo. Asimismo, tenemos que el PPR087, identifica un problema público, mediante la metodología del marco lógico, denominado: "Limitada competitividad del sector artesanía", e identifica que para el año 2017 la población potencial de artesanos es de 509, 721 personas, y la población objetivo del programa es de 56,374 artesanos. Los productos y actividades que desarrolla el PPR087 es predominante de competencia del Gobierno Nacional, tal como se puede apreciar en la siguiente tabla:

Tabla 10: PP087 - Productos y Actividades por Nivel de Gobierno (2019)

Producto	Actividad	Nivel de Gobierno		
		Gobierno Nacional	Gobierno Regional	Gobierno Local
P1: Artesanos cuentan con mecanismo para desarrollar una oferta artesanal competitiva	A1.1 Desarrollo de normas técnicas complementarias e instrumentos metodológicos	X		
	A1.2 Fortalecimiento de capacidades en el sector artesanal	X	X	X
	A1.3 Servicios de innovación tecnológica a través de los CITES de Artesanía y Turismo	X		
P2: Artesanos cuentan con mecanismos de articulación comercial	A2.1 Promoción y gestión comercial	X	X	X

Fuente: PPR 087

Elaboración: Equipo Proyecto de Innovación (2020)

Al respecto, el PP087 depende mucho de las decisiones que pueda tomar el MINCETUR en la distribución de los recursos para la ejecución de sus productos y actividades, tal como se puede apreciar en la siguiente tabla:

Tabla 11: PP087 - Distribución de PIM por nivel de gobierno 2015-2019 (En S/)

Nivel de Gobierno	Años					Total por Nivel de Gobierno
	2015	2016	2017	2018	2019	
Gobierno Nacional	19,518,433	18,974,736	18,533,682	19,426,212	15,444,090	91,897,153
Gobierno Regional	772,682	100,920	324,183	288,644	255,237	1,741,666
Gobierno Local	0	293,029	773,475	1,657,901	1,215,759	3,940,164
Total Anual	20,291,115	19,368,685	19,631,340	21,372,757	16,915,086	97,578,983

Fuente: Transparencia Económica-Consulta Amigable-Consulta de Ejecución del Gasto (23.05.2021)

Elaboración: Equipo Proyecto de Innovación (2021)

En ese sentido, se observa que para el periodo 2015-2019 el Presupuesto Institucional Modificado (PIM) del PP087 suma S/ 97,578,983, y que el Gobierno

Nacional representa el 94.96% de la asignación presupuestal, dejando a los Gobiernos Regionales (1.80%) y Gobiernos Locales (4.07%) con solo el 5.87%, por lo que esta manera tan desigual de la asignación de los recursos en los tres niveles de gobierno afecta negativamente la cobertura del servicio a nivel nacional.

De acuerdo con la revisión de la asignación presupuestal proporcionado por el PPR 0087, para el departamento del Cusco en el periodo 2015-2019, se ha podido verificar que ésta se efectuó a favor de las Municipalidades Provinciales ubicadas en el ámbito de dicha región por una suma total ascendente a S/ 1,687,908, lo que equivale al 42.84% de la asignación del PPR087 para la totalidad de gobiernos locales a nivel nacional en el mismo periodo, tal como se puede apreciar en la siguiente tabla:

Tabla 12: PP087 - Distribución de PIM en el Cusco 2015-2019 (En S/)

Ámbito	Años			T
	2015	2016	2017	
Gobiernos Locales (Nacional) (A)	0			
Gobiernos Locales Cusco (Po				

Fuente: Transparencia Económica-Consulta Amigable-Consulta de Ejecución del Gasto (23.05.2021)

Elaboración: Equipo Proyecto de Innovación (2020)

De acuerdo con el Registro Nacional de Artesanías (RNA, 2018): se encuentran registrados un total de 74,057 artesanos, de los cuales el departamento del Cusco concentra el mayor número con 12,695 (17.1%) justifica la asignación del 42.84% de los recursos destinados para los gobiernos locales, sin embargo, si lo dividimos con el número total de beneficiarios, nos da que la asignación del gasto por el periodo 2015-2019 es de S/ 132.96 soles por artesano. Asimismo, si lo comparamos con la asignación para el departamento de Lima, con 6,049 artesanos (RNA, 2018), la distribución es muy desigual, por lo que nos da una asignación del gasto de S/ 14,831.08 soles por artesano por ese mismo periodo, lo que equivale a 11,155% más que lo asignado para el departamento del Cusco. Esta diferencia afecta a la

calidad de la prestación de servicios que reciben los artesanos en el departamento del Cusco.

Tabla 13: PP087 -Distribución de PIM en el Departamento de Lima y Cusco 2015-2019 (En S/)

Departamento	Años					Total por Nivel de Gobierno
	2015	2016	2017	2018	2019	
Lima (A)	19,518,433	18,753,696	18,404,982	19,391,997	13,644,090	89,713,198
Cusco (B)	0	100,840	245,552	660,354	681,162	1,687,908
Porcentaje (B/A*%)	0	0.54%	1.33%	3.41%	4.99%	1.88%

Fuente: Transparencia Económica-Consulta Amigable-Consulta de Ejecución del Gasto (23.05.2021)

Elaboración: Equipo Proyecto de Innovación (2020)

Con relación a lo indicado, consideramos que al no existir un adecuado diseño de las políticas públicas relevantes para el desarrollo artesanal (PENTUR y PENDAR), así como la falta de actualización y alineamiento como exige el SINAPLAN, las políticas públicas para el desarrollo de la competitividad artesanal no cuentan con un sustento adecuado. La deficiente distribución y asignación de recursos presupuestales entre el gobierno nacional y los subnacionales termina enfatizando la falta de equidad para la promoción del desarrollo artesanal por parte de los principales actores involucrados con su implementación.

2.2.4 Baja capacidad del MINCETUR en establecer mecanismos de coordinación y articulación para la provisión de servicios de innovación tecnológica a los artesanos

A nivel del Gobierno Nacional, el MINCETUR ejerce la rectoría de la **Política Nacional de Turismo: PENTUR**. Dentro de ella, podemos identificar el Pilar 2: Diversificación y consolidación de la oferta; Componente: Desarrollo de Productos Turísticos Especializados; Línea de Acción: Promoción de la oferta artesanal local como parte del producto turístico. De este modo, tenemos al servicio de innovación

tecnológica en artesanía y turismo a cargo de los CITE para el cumplimiento de la política pública de turismo.

Tabla 14: Articulación de la Política Pública de Turismo con el Servicio de innovación tecnológica en artesanía y turismo

Política Nacional	Pilar	Componente	Líneas de Acción	Servicios
Plan Estratégico Nacional de Turismo 2025 – PENTUR 2025	Pilar 2: Diversificación y consolidación de la oferta	Desarrollo de Productos Turísticos Especializados	Promoción de la oferta artesanal local como parte del producto turístico.	Servicio de innovación tecnológica en artesanía y turismo

Fuente: Plan Estratégico Nacional de Turismo - PENTUR (Julio 2016)

Elaboración: Equipo Proyecto de Innovación (2021)

De acuerdo con el **Programa Multianual de Inversiones del Sector Comercio Exterior y Turismo 2022-2024**: la innovación tecnológica procura mejorar las capacidades de los artesanos brindándoles capacitación, asistencia técnica y acceso a nuevas tecnologías para la mejora de la competitividad artesanal y orientar los productos al mercado interno y externo. En tal sentido, los procesos referidos a promover la articulación de la política pública de turismo hasta la interrelación directa de los CITE con el artesano se encuentran a cargo del MINCETUR, por lo que podemos afirmar que corresponde a dicha entidad la implementación de la política pública de artesanía.

En el **PENDAR** se indica que “el MINCETUR es el primer responsable directo de su implementación y ejecuta sus acciones principalmente a través de la DGA (Dirección General de Artesanía) y los 11 CITES (Centros de Innovación Tecnológica de Artesanía y Turismo)”. Por ello, se justifica la necesidad de articular al MINCETUR, los Centros de Innovación Productiva y Transferencia Tecnológica (CITES) con los artesanos; sin embargo, se puede apreciar que “la debilidad en la formulación e implementación del modelo de los CITE, la débil presencia de instituciones que brinden formación y capacitación especializada, las dificultades de acceso al financiamiento y el ausente sistema de calidad otorgan una limitada oferta de servicios para el artesano” lo que generan un sector con servicios de apoyo a la

cadena productiva de artesanía desarticulados (MINCETUR, 2019). En efecto, los CITE constituyen entidades que tienen por objeto brindar servicios de control de calidad, certificación, asesoramiento, asistencia especializada y desarrollar programas de capacitación técnica y, en particular, los CITE de Artesanía y Turismo han sido creados para promover la innovación, la calidad y la productividad en las actividades artesanales y los servicios turísticos; es decir, si las intervenciones fracasan es porque no existe el adecuado impulso de los diferentes niveles de gobierno para el fortalecimiento de las CITE.

A fin de determinar el impacto socioeconómico de las CITE de Artesanía y Turismo, el MINCETUR contrató un servicio para la realización del diagnóstico de dichas intervenciones entre los años 2016 al 2018. En el referido periodo, la CITE Ccatca en Cusco mostró una ejecución financiera de S/ 600,000 para beneficiar a 9,580 artesanos (2016), los años 2017 y 2018 no registran datos precisos de dichos beneficiarios y durante el 2019 no recibieron ninguna subvención. La limitada intervención de las CITE y su falta de financiamiento es demostrativo de la débil articulación de los actores para el fortalecimiento de la competitividad de la oferta competitiva de los artesanos. Cabe indicar que la intervención de las CITE sólo realizan actividades en el ámbito en que se desarrollan, articulando acciones con los Gobiernos Regionales. **(Entrevista servidor público MINCETUR 1, 2020)**¹². Asimismo, su alcance es muy limitado, pues la CITE textil sólo puede atender a 300 artesanos cuando la demanda es para 3,000 **(Entrevista funcionario público Dirección Regional de Artesanía del GORE Cusco, 2020)**¹³. Si bien existen esfuerzos por parte del Gobierno Nacional para intentar atender la demanda de los artesanos por el servicio de innovación tecnológica, éstos no se encuentran debidamente articulados entre sí, por lo que afectan directamente a la cobertura del servicio, dejando de atender aproximadamente al 90% de la población objetivo.

¹² 07 de diciembre de 2020

¹³ 08 de diciembre de 2020

CAPÍTULO III: DISEÑO DEL PROTOTIPO

En este capítulo, hemos desarrollado el diseño del prototipo de innovación. Asimismo, se ha reformulado el problema y el desafío de innovación. Luego, sobre la base de las experiencias que hemos identificado, así como de las entrevistas a expertos, elaboramos el concepto final de innovación. Finalmente, diseñamos y presentamos el prototipo final de innovación.

3.1 Problema Reformulado y Desafío de Innovación

El problema inicialmente fue definido como: “Ineficacia en la implementación de las políticas públicas de artesanía y turismo del Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR) para el desarrollo de una oferta artesanal competitiva en la región Cusco”. Para reformular el problema, vamos a analizar cada una de las causas en base a criterios específicos y luego se seleccionará a una de las causas para realizar el desafío de innovación.

3.1.1 Reformular la oportunidad inicial

De acuerdo con el Capítulo II, se identificaron las siguientes causas:

- 1) Débil involucramiento, representatividad y asociatividad de los actores integrantes de la cadena productiva artesanal.
- 2) Falta de capacidades técnicas, presupuestales e institucionales para el ejercicio de las funciones en materia de promoción de la competitividad artesanal, a nivel regional y local.
- 3) Deficiente diseño técnico y asignación presupuestal en los instrumentos de política pública en materia de artesanía y turismo por parte del MINCETUR.
- 4) Baja capacidad del MINCETUR en establecer mecanismos de coordinación y articulación para la provisión de servicios de innovación tecnológica a los artesanos.

Al respecto, cada una de las causas identificadas han sido analizadas en base a tres criterios: a) el de impacto de la causa en el problema, b) las posibilidades de modificación, y, c) el ámbito jurídico de la organización desde el cual se pretende desarrollar la intervención (Escuela de Gobierno & PUCP, 2021, p. 37). Asimismo, las causas deberán ser jerarquizadas y elegir una de las causas para realizar el desafío de innovación.

En relación con la primera causa: *“Débil involucramiento, representatividad y asociatividad de los actores integrantes de la cadena productiva artesanal”*, se observa que tiene un alto impacto en el problema que se quiere solucionar debido a que es un mecanismo de cooperación que permite aportar conocimientos, habilidades, instrumentos y técnicas para alcanzar el bien común. Sin embargo, presenta una regular posibilidad de modificaciones por parte del MINCETUR, debido a que no se ha encontrado el mecanismo integrador que genere la confianza del artesano para organizarse en agrupaciones o asociaciones. Asimismo, la responsabilidad normativa se encuentra compartida entre MINCETUR, los GORES y demás entidades públicas y privadas.

Asimismo, la segunda causa: *“Falta de capacidades técnicas, presupuestales e institucionales para el ejercicio de las funciones en materia de promoción de la competitividad artesanal, a nivel regional y local”*, se observa que tiene un alto impacto en el problema que se quiere solucionar debido a que el GR del Cusco tiene las funciones de competencias compartidas con el MINCETUR necesarias para intervenir en la artesanía y turismo del departamento del Cusco, sin embargo, el MINCETUR no tiene posibilidades de modificar la estructura organizacional del GR del Cusco, al tratarse de diferentes pliegos y niveles de gobierno. Asimismo, la responsabilidad normativa se encuentra a cargo del MINCETUR, en su calidad de ente rector de la artesanía y turismo en el país.

En relación con la tercera causa: *“Deficiente diseño técnico y asignación presupuestal en los instrumentos de política pública en materia de artesanía y*

turismo por parte del MINCETUR”, se observa que tiene un alto impacto en el problema que se quiere solucionar debido a que las políticas públicas en artesanía y turismo del MINCETUR identificadas tienen un objetivo en común: se encargan de solucionar directamente el problema público identificado a través de brindar el servicio de innovación en artesanía y turismo. Asimismo, las posibilidades de que las políticas públicas en artesanía y turismo sean modificadas por el MINCETUR es regular, debido a que dichas políticas tienen un periodo de vigencia hasta el 2025, por lo que no sería susceptible de modificación en el mediano plazo. En relación con la responsabilidad normativa, esta se encuentra a cargo del MINCETUR, en su calidad de ente rector de la artesanía y turismo en el país.

Finalmente, con relación a la cuarta causa: *“Baja capacidad del MINCETUR en establecer mecanismos de coordinación y articulación para la provisión de servicios de innovación tecnológica a los artesanos.”*, se observa un alto impacto, debido a que el MINCETUR tiene a su cargo la cadena de implementación de las políticas públicas de artesanía y turismo (desde su formulación hasta su ejecución) y se encuentran vinculadas directamente con la prestación de servicios al artesano a través de los CITE. Asimismo, la posibilidad de modificar los mecanismos de coordinación y articulación se encuentra a cargo del MINCETUR, debido a que los órganos técnicos, Dirección General de Artesanía a través de la Dirección de CITES de Artesanía y Turismo, encargados de la implementación forman parte del MINCETUR; así como, la responsabilidad normativa, se encuentra a cargo de la Dirección General de Artesanía a través de la Dirección de Desarrollo Artesanal del MINCETUR, en su calidad de ente rector de la artesanía y turismo en el país.

En este sentido, a partir del análisis de jerarquización de las causas, la cuarta causa: *“Baja capacidad del MINCETUR en establecer mecanismos de coordinación y articulación para la provisión de servicios de innovación tecnológica a los artesanos”* es la que tiene un alto impacto debido a que la cadena de implementación de las políticas públicas en artesanía y turismo comienza y termina en el MINCETUR; tiene una alta posibilidad de modificación porque los

órganos técnicos se encuentran en el MINCETUR, y en el ámbito normativo el MINCETUR es el órgano rector, por ser parte de sus funciones definidas en concordancia con sus objetivos misionales.

Los resultados cuantitativos de la aplicación de los criterios de jerarquización de causas se detallan a continuación:

Tabla 15: Índice de Jerarquización de Causas

M	Causas identificadas	DIMENSIONES									TOTAL	
		Nivel de impacto			Posibilidades de modificación por la organización			Se encuentra en el ámbito normativo de la organización				
		ALTO 2	REGULAR 1	BAJO 0	ALTA 2	REGULAR 1	BAJA 0	SÍ 2	Compartida 1	NO 0		
1	Baja capacidad del MINCETUR en establecer mecanismos de coordinación y articulación para la provisión de servicios de innovación tecnológica a los artesanos	X			X				X			6
2	Deficiente diseño técnico y asignación presupuestal en los instrumentos de política pública en materia de artesanía y turismo por parte del MINCETUR,	X				X		X				5
3	Débil involucramiento, representatividad y asociatividad de los actores integrantes de la cadena productiva artesanal.	X				X				X		4
4	Falta de capacidades técnicas, presupuestales e institucionales para el ejercicio de las funciones en materia de promoción de la competitividad artesanal, a nivel regional y local.	X				X				X		4

Elaboración: Equipo Proyecto de Innovación (2021)

Para redactar el problema reformulado, se sigue la estructura propuesta por la Escuela de Gobierno y Políticas Públicas & PUCP (2021) identificando el usuario, la necesidad del usuario y la consecuencia. De este modo, se identifica como usuario al MINCETUR. EL MINCETUR tiene como necesidad de incrementar su capacidad de articular la implementación de las políticas públicas de artesanía y turismo. En este sentido, se presenta el problema reformulado:

El MINCETUR (el usuario) requiere incrementar la capacidad de articular la implementación de las políticas públicas de artesanía y turismo (la necesidad del usuario) porque actualmente la cobertura del servicio de innovación tecnológica en artesanía y turismo es escasa (consecuencia).

3.1.2. Definir el desafío de innovación

Para formular el desafío de innovación (Escuela de Gobierno y Políticas Públicas PUCP, 2021), se plantea la siguiente pregunta:

¿Cómo podemos (pregunta) incrementar (verbo) la capacidad del MINCETUR de articular la implementación de las políticas públicas de artesanía y turismo (lo que se desea intervenir) a fin de mejorar la cobertura del servicio de innovación tecnológica en artesanía y turismo (consecuencia) brindado por el MINCETUR (Usuario)?

3.2 Descripción de experiencias previas

3.2.1 México

En México se presentaron dificultades para mejorar el servicio de innovación y transferencia tecnológica en el sector agropecuario del Estado de Michoacán, específicamente en el sistema productivo de bovinos de carne y doble propósito. De acuerdo con Salas, Landa, Gutiérrez, Suárez, Chaves y Val (2008), esta actividad agropecuaria se ha caracterizado por: i) Bajo nivel educativo (tercero de primaria); ii) bajo índice de adopción de innovaciones (<40%); iii) red comercial que dependían principalmente de agentes externos; iv) baja densidad de las red técnica y social; y v) unidades de producción altamente heterogéneas (p. 86-87). De este modo, Muñoz, Rendon, Aguilar, Garcia y Altamirano (2004) plantearon la necesidad de propiciar un cambio de la visión lineal de la estrategia gubernamental en los sistemas agropecuarios hacia una visión de redes (redes de valor), y la metodología de análisis de las redes de innovación, integrando a todo los actores importantes y sus relaciones de interdependencia (Muñoz & otros, 2004, p. 119).

Las redes de innovación son grupos de personas y/u organizaciones relacionadas con actividades o intereses comunes, reflejados en el flujo de información y bienes; los elementos clave de estas redes son: los nodos, las relaciones y los procesos se analizan para comprender cómo se integra el sistema del producto, las redes a nivel organizacional y las métricas subyacentes que ayudan al sistema a producir productos más competitivos (Muñoz & otros, 2004, p. 77-78). En función de los resultados, se identificaron las estrategias de innovación encaminadas a incrementar y fortalecer la competitividad de este sistema producto.

3.2.2 Argentina

En Argentina, las diferencias culturales, de capacidades gerenciales e intereses, plantean barreras a la transferencia de conocimientos. En ausencia de estas barreras, los clientes potenciales de tecnología podrían ser capaces de articular una demanda que luego podría ser atendida por universidades y otras organizaciones públicas de investigación. De acuerdo con Malizia, Sanchez-Barrionuevo, Lombera y Castro-Martínez (2013) Las Oficinas de Vinculación Tecnológica y Transferencia – OVTT “son organizaciones dentro de las universidades que actúan como interfaz en la relación entre los sectores científico-tecnológicos y los productivos y en la generación y gestión de mecanismos que regulan la relación con los sectores científico-tecnológicos y los productivos” (p. 103). A partir del 2004, el Consejo Universitario Nacional (CIN) de Argentina, integrado por los rectores de todas las universidades nacionales de gestión pública gratuita en la Argentina, crea la Red Nacional de Vinculación Tecnológica (REdVITEC) que es un mecanismo que sirve para articular las OVTT y coordinar acciones para brindar sus servicios a los sectores productivos del país (Malizia & otros, 2013, 106). En tal sentido, y con relación a los resultados, se afirma que, desde los inicios de la creación de las Oficinas de Vinculación Tecnológica y Transferencia, su comportamiento y desarrollo fueron diferentes; por lo tanto, para lograr mejores resultados en la implementación del sistema de ciencia y tecnología por parte de las OVTT, resulta necesario que el Estado sea mucho más proactivo

en establecer criterios, aprobar normas, diseñar estrategias y dotarlas de recursos económicos para fortalecer su eficiencia operativa (Malizia & otros, 2013, 106).

3.2.3 Colombia

En Colombia se creó en el año 1964 Artesanías de Colombia S.A., que tiene como objetivo principal incrementar la cuota de participación de los artesanos de en el sector productivo de Colombia, por lo que se busca el desarrollo integral y sostenido de los artesanos que conlleve al aumento de ingresos y al mejoramiento del nivel de vida, mediante la transferencia de conocimientos; aportes de gestión y tecnológicos; y la articulación de actividades para la obtención de recursos y financiamiento público-privado que permita la mejora de la calidad de la producción artesanal (SIART, 2022). Por lo tanto, tenemos que en Colombia se ha conformado un nivel adicional de gestión mediante alianzas públicos-privadas para intervenir directamente con los artesanos en la mejora de la calidad de su producción artesanal.

Dentro de las principales estrategias de intervención Artesanías de Colombia S.A. tenemos a los Laboratorios de Innovación y Diseño para la actividad artesanal, los cuales operan bajo el supuesto de que la actividad de los artesanos se da en un marco social, cultural y económico, donde el conocimiento adquirido de los artesanos y los productos artesanales derivados de este conocimiento, emergen como símbolos que representan la identidad y la cultura de un lugar o comunidad, y a su vez, se define por el patrimonio tangible e intangible de los artesanos (SIART, 2022). En tal sentido, se puede apreciar que con la intervención se busca configurar espacios de participación social para los artesanos, que coadyuven al incremento de productividad de los artesanos y a la mejora en el posicionamiento de la artesanía en los mercados a nivel nacional (regional, local) e internacional.

3.2.4 Perú

Ministerio de la Producción - Instituto Tecnológico del Perú

En el Perú, el Instituto Tecnológico del Perú - ITP (2013) es una entidad adscrita al Ministerio de la Producción. Funciona para “ampliar los servicios de investigación, desarrollo, innovación, adaptación, transformación y transferencia tecnológica, así como promover en el sector productivo el consumo de recursos hidrobiológicos, productos agroindustriales y otros productos industriales de competencia del sector producción” (Ley N° 29951, 2012, p. 13). El ITP opera como una agencia de segundo piso que presta servicios de soporte a los CITE, con lo cual los CITE operan a nivel nacional.

El ITP es responsable de promover la creación de los CITE y ampliar la capacidad de los existentes, alineando los servicios a las necesidades de las empresas y productores de las diversas regiones del país; por lo que, se encarga de aprobar la creación de CITE públicos, a través de Resolución Ministerial del Ministerio de la Producción, y calificar a los CITE privados, a través de Resoluciones Ejecutivas de la institución. Los CITE brindan servicios tecnológicos, los cuales apoyan a la innovación productiva y difusión tecnológica con la finalidad de contribuir a la mejora de la productividad y competitividad del sector productivo. Los servicios se brindan bajo un enfoque territorial, para lo cual el CITE se ubica en un espacio geográfico estratégico que beneficia a la cadena de valor; y con un enfoque de red, para lo cual se establecen sinergias con otros CITE para la complementariedad funcional y fortalecimiento nacional.

El proceso de fortalecimiento de los CITE surge como resultado del reconocimiento del carácter incipiente del sistema de innovación en el Perú, tal como se expresa en el Plan Nacional de Diversificación Productiva, pues en comparación con otros países, existen brechas en productividad (D.S. N° 004-2014-PRODUCE, 2014), que pueden ser reducidas con intervenciones en innovación y transferencia tecnológica impulsadas por los CITE.

Figura 6: Servicios del ITP Red CITE a los CITE



Fuente: Instituto Tecnológico del Perú (2021) - <https://www.gob.pe/itp>

Por otro lado, para propiciar la mejora de la competitividad, era necesario generar un valor agregado a los productos y servicios que sean ofrecidos en los mercados internos y externos. De este modo, se consideró que los CITE debían convertirse en un instrumento esencial para promover la difusión y la transferencia tecnológica elevando la frontera tecnológica interna, para lo cual, se requería el buen funcionamiento de los CITE para cumplir con los objetivos del Plan Nacional de Diversificación Productiva.

Figura 7: ITP: Niveles de Gobernanza

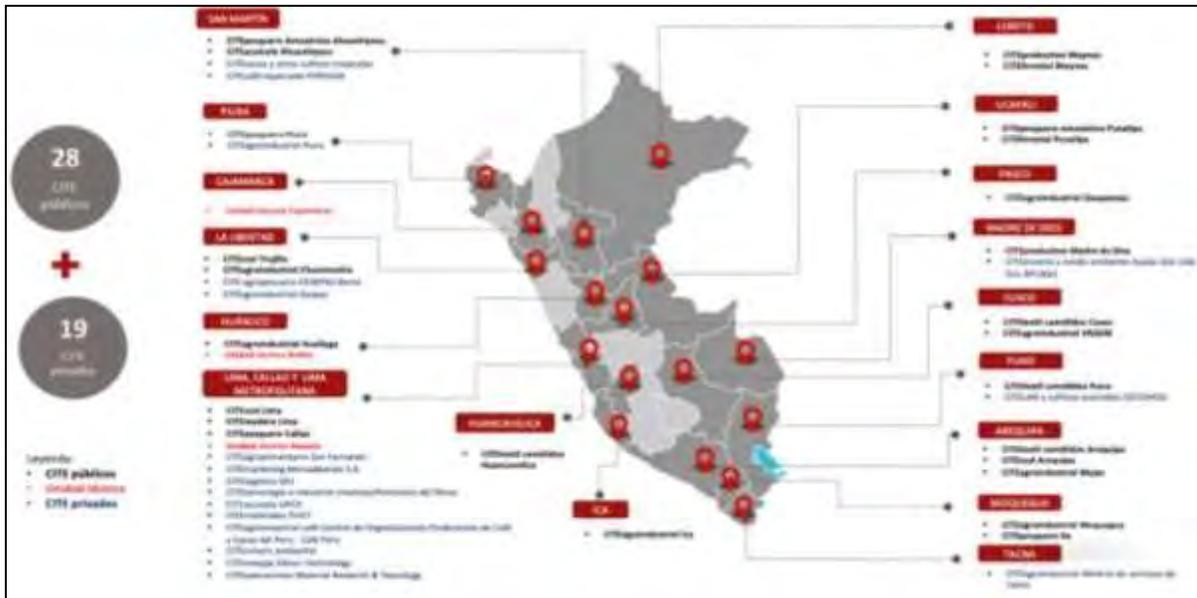


Fuente: Instituto Tecnológico del Perú (2021) - <https://www.gob.pe/itp>

En este mismo sentido, el sector producción ha articulado la implementación de las políticas públicas orientadas a la innovación y tecnología, relación entre Estado, a los CITE, la academia, y las empresas, mediante la creación y funcionamiento del ITP, por lo cual se ha establecido niveles de gobernanza claramente diferenciados, en donde tenemos en un primer nivel (3er piso) al Ministerio de la Producción, el cual está a cargo del diseño y elaboración de la política pública en innovación productiva y transferencia tecnológica; en un segundo nivel (2do piso) tenemos al ITP, que implementa la estrategia de innovación productiva y transferencia tecnológica (Red CITE) y brinda servicios para el correcto funcionamiento de los CITE; y finalmente, el tercer nivel (1er piso) en donde los CITE brindan los servicios directamente a los beneficiarios de la política pública en innovación productiva y transferencia tecnológica (empresas, asociaciones, intermediarios, gobiernos subnacionales).

Para tal efecto, el ITP Red CITE cuenta, hacia finales del 2020, con una red descentralizada de 47 CITE según lo siguiente: 28 CITE público con 3 Unidades Técnicas Complementarias y 19 CITE privado; operando en diversas cadenas productivas y en diferentes regiones del país.

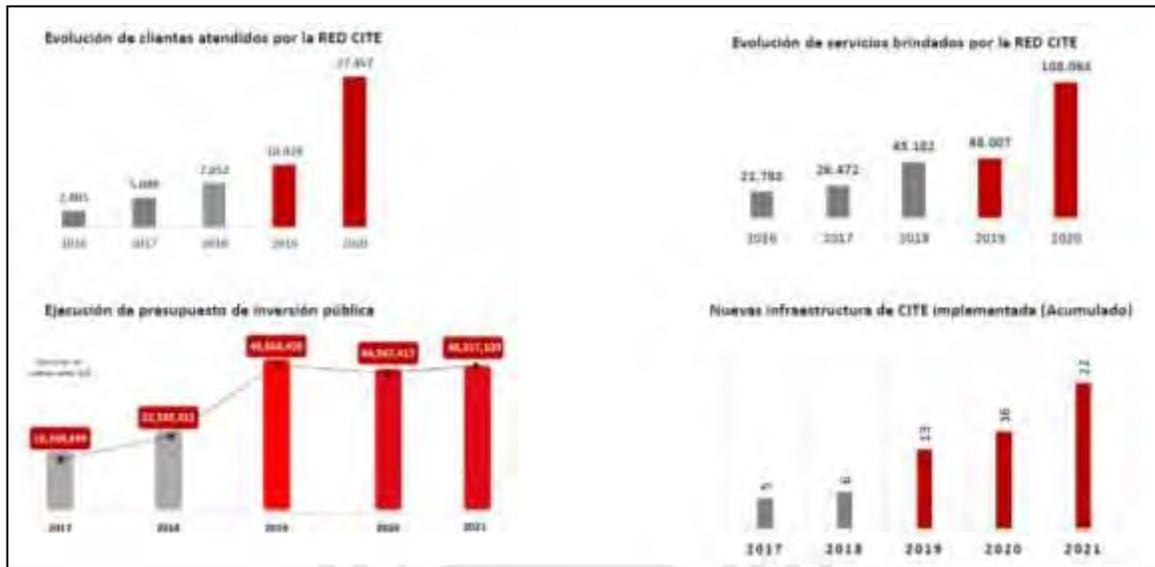
Figura 8: Red de CITE públicos y privados según territorio y cadena productiva



Fuente: Instituto Tecnológico de la Producción – ITP

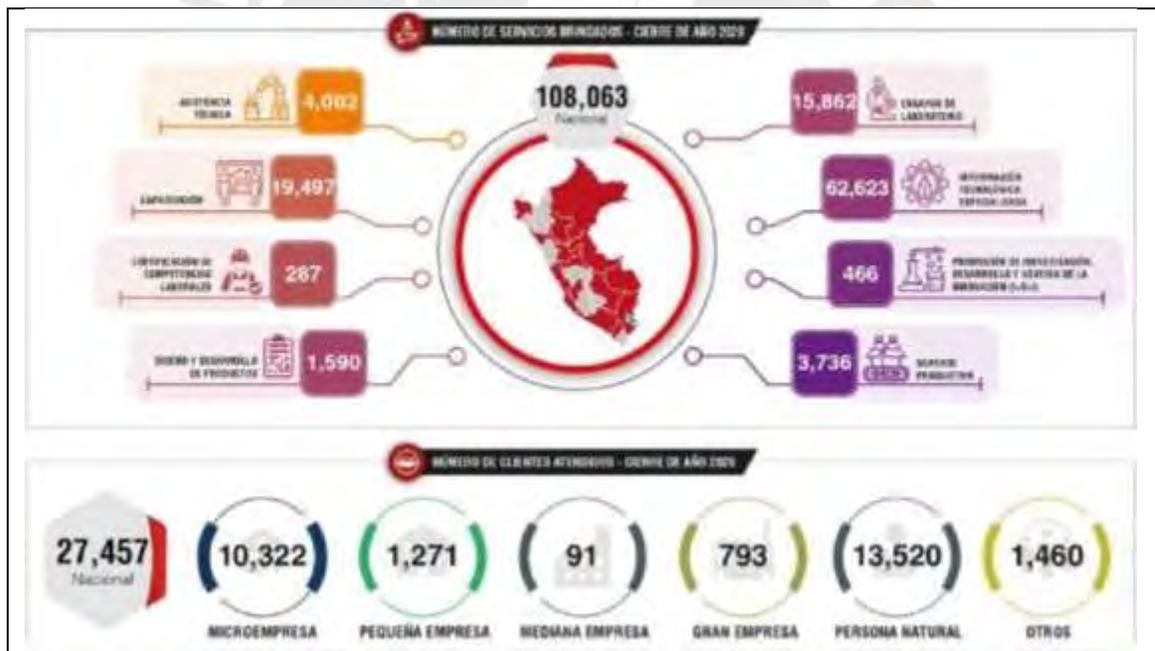
Asimismo, en el periodo 2016-2020, las capacidades institucionales del ITP han evolucionado favorablemente, encontramos que la ejecución presupuestal y la infraestructura del ITP se han incrementado, 163% y 340%, respectivamente, pasando la ejecución presupuestal de S/18,369,899 a S/48,337,109, y la cantidad de CITE de 5 a 22. También tenemos que el incremento de ejecución presupuestal e infraestructura trajo consigo un significativo incremento de la cantidad de clientes atendidos, de 2,805 en el 2016 a 27,457 en el 2020, un incremento de 879%; y un incremento en los servicios de 21,783 en el 2016 a 108,063 en el 2020, un incremento de 396%. Si queremos saber cuál era el costo del servicio entre 2016 y 2020, dividiendo la ejecución presupuestal entre la cantidad de servicios brindados, encontramos que el costo del servicio disminuyó en un 53%, pasando de S/ 843.21 en el 2016 a 447.30 en el 2020.

Figura 9: Evolucion de las capacidades institucionales del ITP 2016 - 2020



Fuente: Instituto Tecnológico de la Producción – ITP

Figura 10: Servicios tecnológicos brindados por el ITP en el año 2020



Fuente: Instituto Tecnológico de la Producción – ITP

El Informe de Rendición de Cuentas de Titulares por Periodo Anual del Instituto Tecnológico de la Producción - ITP, describe las limitaciones identificadas en los CITES privados y públicos. Los CITE privados no reportan oportunamente el avance de sus intervenciones ni cuentan con herramientas de registro o sistematización; por su parte, los CITE públicos, requieren efectuar una evaluación del desempeño de sus intervenciones con variables externas que se podrían suministrar a través de la interoperabilidad con otras entidades públicas (ITP, 2022). Estas limitaciones se traducen en oportunidades para la implementación de instrumentos específicos que aborden dicha problemática (ITP, 2022).

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo – Dirección General de Artesanía

Mediante Decreto Supremo N° 005-2002-MINCETUR que aprobó el Reglamento de Organización y Funciones del Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, se incorporó en la estructura orgánica de dicha institución a la Dirección Nacional de Artesanía (DNA), con dos unidades orgánicas: i) Dirección de Desarrollo Artesanal y, ii) Dirección de Promoción Artesanal. La DNA constituía un órgano técnico normativo dependiente del Despacho Viceministerial de Turismo que se encontraba a cargo, entre otras funciones, de propiciar la competitividad artesanal (D.S. N° 005-2002-MINCETUR, 2002, p. 29).

Posteriormente, mediante Decreto Supremo N° 002-2015-MINCETUR se plantea la incorporación, como órgano de línea de la Dirección General de Artesanía (antes DNA) de una Dirección de Centros de Innovación Tecnológica de Artesanía y Turismo, la cual tiene como funciones, entre otras, la promoción de las CITES así como el seguimiento de sus actividades (D.S. N° 002-2015-MINCETUR, 2015, p.43).

CITE CCATCCA

Mediante Resolución Vice Ministerial N° 016-2013-MINCETUR/VMT se otorgó a la Asociación Civil denominada "Centro de Innovación Tecnológica de Artesanía y

Turismo CCATCCA - CUSCO" o "CITE Artesanía y Turismo CCATCCA", la calificación para operar como Centro de Innovación Tecnológica - CITE de Artesanía y Turismo privado. Su finalidad es la de aumentar la competitividad, mejorar la calidad técnica, mejorar los servicios turísticos, aumentar la productividad y la innovación de las empresas turísticas y artesanales, crear más valor agregado en la cadena productiva, mejorar la calidad de los productos de exportación y los servicios turísticos, promover la subcontratación con grandes empresas, promover la oferta de artesanías en los mercados internos y externos, y lograr una mayor descentralización de la artesanía y el turismo (RVM N° 016-2013-MINCETUR/VMT, 2013).

En el año 2016, el CITE CCATCA ejecutó el 100% de su presupuesto institucional, correspondiente a la subvención de S/ 600,000 otorgadas para dicho año a la mencionada CITE, habiendo beneficiado a un total de 10,268 personas (2,567 beneficiarios directos y 7,701 beneficiarios indirectos), de los cuales, 9,580 fueron artesanos y 688 operadores turísticos. Sin embargo, para el año 2019 la mencionada CITE no percibió ninguna subvención en tanto registraba rendiciones de cuenta pendientes de años anteriores.

De la información obtenida en las entrevistas efectuadas a los funcionarios y expertos, se ha indicado que las razones por las que la CITE CCATCA no habría logrado los resultados esperados, además de la limitada asignación presupuestal, es debido a la falta de acciones de coordinación por parte del MINCETUR que permita cerrar la brecha de capacidades técnicas para la prestación de sus servicios pues, por ejemplo, no se cuenta con instrumentos que les permitan diseñar o poner en operación sus principales procesos, los cuales, no se encuentran estandarizados. Del mismo modo, la administración de la CITE no estaría a cargo de especialistas en articulación, en innovación o productividad sino que, en el caso específico de CCATCA está a cargo de una congregación religiosa – , Congregación del Buen Pastor –, orientada a brindar los servicios de la CITE como un acto de proyección social para la capacitación, alfabetización y asistencia en producción y comercialización de los productos elaborados por mujeres artesanas.

Tabla 16: Resumen de Experiencias

Características	País	MEXICO	ARGENTINA	COLOMBIA	PERU 1	PERU 2
Descripción de la experiencia	Objetivos de la experiencia	Propiciar un cambio de la visión lineal de los sistemas agropecuarios hacia una visión de redes (redes de valor), y la metodología de análisis de las redes de innovación, integrando a todo los actores importantes y sus relaciones de interdependencia.	Reducir las brechas culturales, de capacidades gerenciales e intereses para acceder al proceso de transferencia de conocimientos en materia tecnológica, a través de la articulación de la demanda con la oferta brindada por las universidades y organizaciones públicas de investigación.	Artesanías de Colombia Promocionar y desarrollar todas las actividades económicas, sociales, educativas y culturales, necesarias para el progreso de los artesanos del país y de la industria artesanal.	Instituto Tecnológico del Perú (ITP) Contribuir a la mejora de la productividad, calidad y rentabilidad de las empresas a través de la provisión de servicios de investigación, desarrollo, innovación, adaptación, transformación y transferencia tecnológica ambientalmente sostenibles y accesibles, en coordinación con entidades de soporte productivo y del ecosistema de CTI (Ciencia Tecnología e Innovación).	Dirección General de Artesanía (DGA) Formular, proponer, coordinar, ejecutar y evaluar el cumplimiento de las políticas y normas en materia artesanal, así como, promover la innovación tecnológica propiciando la competitividad y el desarrollo de la inversión pública y privada en la actividad artesanal. Dirigir, gestiona y supervisa las acciones relativas a los programas y proyectos en materia de su competencia.
	Medida de alcance de la experiencia	Política Pública Regional (Estado de Michoacán)	Gestión Pública Nacional	Gestión Pública Nacional	Política Pública Nacional	Gestión Pública Nacional
	Público objetivo	Productores agropecuarios y de bovinos	Académico (Universidades) y Empresas	Empresas, asociaciones, intermedios.	Empresas, asociaciones, intermedios, gobiernos subnacionales.	Empresas, asociaciones, gobiernos subnacionales.
	Periodo implementación	2003 - 2008	2004 - 2013	1964 a la fecha	2013 a la fecha	2002 a la fecha
	Lo aborda	De manera integral X	X		X	X
Resultados alcanzados con la implementación de la experiencia	En el público objetivo					
	En la entidad pública					
	En la política pública	X		X	X	X
	En la gestión pública		X			
Dificultades identificadas	Capacidad institucional	X		X		X
	Capacidad del personal		X		X	X
	Otros		X			

Elaboración: Equipo Proyecto de Innovación (2021)

3.3 Concepto final de Innovación

3.3.1 Descripción del concepto final de innovación

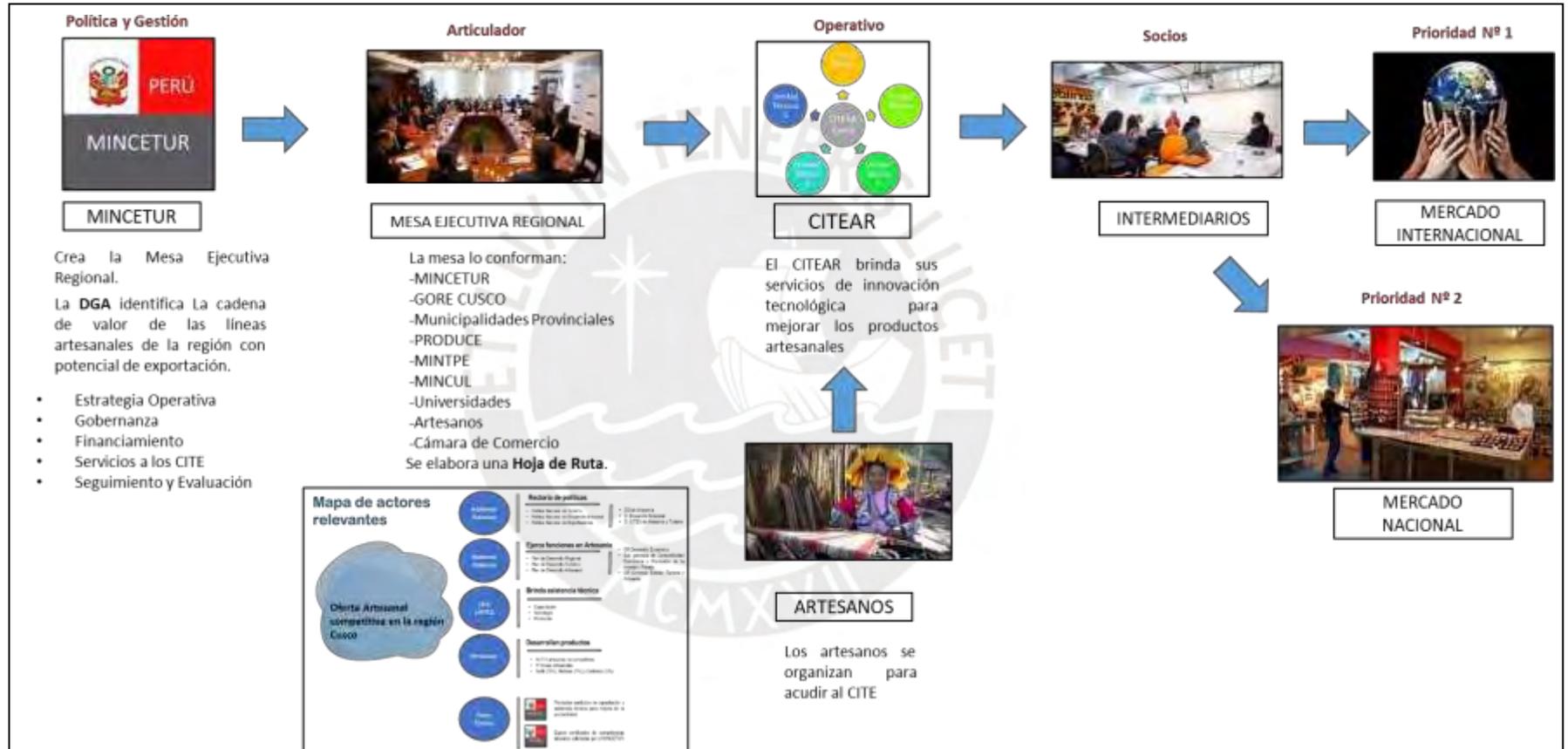
Tabla 17: Concepto Final

Item	Contenido del Concepto Final de Innovación
¿Cómo se denomina?	"Implementación de un Modelo de Gobernanza para la implementación de la política pública en Artesanía y Turismo: Caso Centro de Innovación Tecnológica de Artesanía en Red - CITEAR en la Región Cusco"
¿En qué consiste la solución?	<p>Consiste en implementar una estructura de Gobernanza y un CITEAR para contribuir a la mejora de la competitividad, productividad, calidad y rentabilidad de los artesanos a través de la provisión de servicios de investigación, desarrollo, innovación, adaptación, transformación y transferencia tecnológica, en coordinación con entidades de soporte productivo y del ecosistema de CTI (Ciencia Tecnología e Innovación).</p> <p>La implementación de la red supone la creación del CITEAR Cusco (textiles, metales preciosos, cerámica, pintura y trabajo en pieles) y sus Unidades Técnicas en el ámbito del departamento del Cusco (Cusco, Calca, Quispicanchi, Urubamba, y Canchis) a ser implementadas en aquellas provincias que cuentan con mayor número de líneas artesanales y artesanos, con la finalidad de ampliar su cobertura. La red CITEAR integra no sólo a estos núcleos CITEAR, sino que permite acerca la oferta de servicios de innovación a través de estrategias de articulación entre GN, GR, GL, asociaciones de artesanos, universidades, organismos no gubernamentales, PRODUCE, MTPE, a fin de promover el incremento del nivel de competitividad de la producción oferta artesanal en el Cusco.</p> <p>Esta solución permitirá que los artesanos puedan ser capaces de generar productos artesanales con valor agregado que sean ofrecidos en los mercados internos y externos.</p>
¿Para quién es la solución?	Para 14,830 artesanos de la región Cusco, distribuidos por provincia de la siguiente manera Cusco (4,393), Calca (2,006), Urubamba (1,827), Canchis (1,579), Quispicanchi (1,411) y Paucartambo (1,295), Acomayo (155), Anta (366), Canas (438), Chumbivilcas (318), Espinar (511), La Convención (285) y Paruro (246).
¿Para qué es la solución?	Los artesanos de la región Cusco reciben adecuados servicios de innovación, mejora de la calidad y productividad para el desarrollo de la actividad artesanal en las líneas artesanales de las 17 líneas artesanales: Trabajo en cuero o pieles; Productos de Imaginería; Trabajos en madera; Productos de fibra vegetal; Tapices y alfombras; Trabajo en metales preciosos y no preciosos; Textiles; Sombreros y tocados; Piedra tallada; Cerámica; Vidrio; Instrumentos musicales; Muebles; Productos de mate; Trabajos en ceras y parafina; Pinturas, estampados y teñidos; y otras líneas de productos.
¿Qué valor agrega a los usuarios respecto de lo que hoy existe?	El valor agregado consiste en mejorar la gobernanza del sector y ampliar la cobertura del servicio de innovación tecnológica en artesanía y turismo en la región Cusco a través de la implementación de la Red de Centro de Innovación Tecnológica de Artesanía y Turismo en la Región Cusco. Asimismo, permitirá establecer mecanismos de coordinación y articulación para la implementación de las políticas públicas del MINCETUR orientadas a la innovación y tecnología, relación entre Estado, a los CITE, la academia, y a los artesanos.
¿Cuáles son las principales acciones del usuario?	Los artesanos deberían ser capaces de interactuar directamente con los CITEAR que proveerán los servicios de investigación, desarrollo, innovación, adaptación, transformación y transferencia tecnológica
¿Cuáles son las principales acciones de la organización?	<p>Cooperación a nivel de la gestión de la implementación de las políticas públicas del MINCETUR. EL MINCETUR para la generación de la gobernanza crea la Mesa Ejecutiva Regional.</p> <p>Un área clave y de soporte necesario es la Dirección General de Artesanía (DGA) del MINCETUR, la cual deberá crear el CITEAR a través de la Dirección de Centros de Innovación Tecnológica - DCITAT de Artesanía y Turismo del MINCETUR, la cual deberá emitir los dispositivos que autorizan su funcionamiento. En este caso para la operación de los CITE, el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo emitirá una Resolución Ministerial para la creación de los CITE de Artesanía.</p> <p>Asimismo, la gestión de los CITEAR debería ser realizada por el MINCETUR, quien deberá tener a su cargo la calificación, promoción, supervisión y gestión de los CITEAR, en el ámbito de sus competencias.</p> <p>En ese sentido, dado que la implementación del CITEAR en la región Cusco, estará orientado a brindar servicios públicos, estos serán creados y gestionados por el MINCETUR, quien se haría cargo de la operatividad de los CITEAR.</p>

Elaboración: Equipo Proyecto de Innovación (2021)

Con la finalidad de presentar el concepto final para el despliegue del proyecto de innovación, se elaboró en un ejercicio visual la descripción del concepto incluyendo sus componentes en el modelo propuesto:

Figura 11: Modelo de Gobernanza (propuesta)



Elaboración: Equipo Proyecto de Innovación (2021)

El modelo de gobernanza propuesto (Figura 11), plantea en su estructura un nivel de cooperación en la gestión de implementación de las políticas públicas del MINCETUR, una “Mesa Ejecutiva para el desarrollo del mercado artesanal del Cusco” y una red CITEAR para contribuir a la mejora de la competitividad, del sector artesanal a través de la provisión de servicios de innovación tecnológica, en coordinación con entidades de soporte productivo y del ecosistema de CTI (Ciencia Tecnología e Innovación).

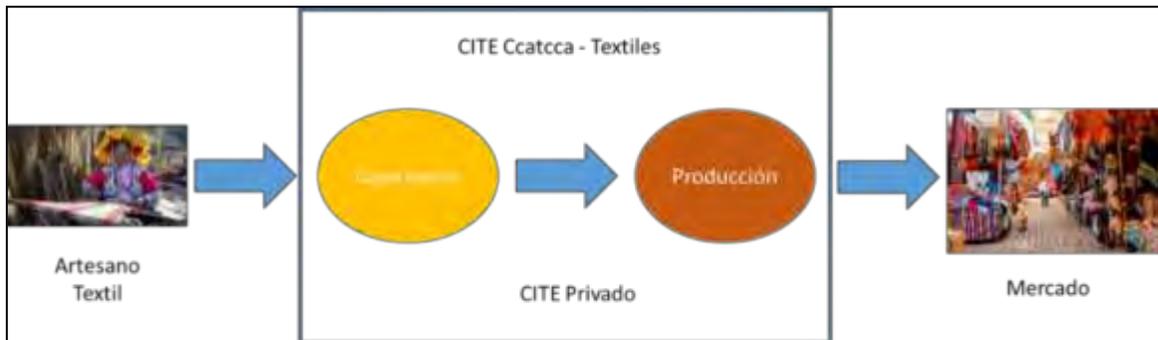
Finalmente, con la finalidad de propiciar un prototipo a nivel conceptual, hemos empleado la técnica de viaje del usuario (Journey Map) a fin de detallar los pasos lineales que el usuario del servicio (artesano) realizará en un contexto ideal, antes, durante y después de interactuar con el mismo; ello, a fin de comprender la solución de forma sistémica. De este modo, para la descripción de la experiencia actual (Figura 12), se considera que únicamente el artesano textil acude al CITE CCATCCA donde se le brinda capacitación y asistencia técnica para la mejora de sus procesos productivos que promuevan la comercialización de las artesanías en el Perú como en el extranjero:

Figura 12: Modelo Actual



Elaboración: Equipo Proyecto de Innovación (2021)

Figura 13: Journey Map (actual): CITE Catcca

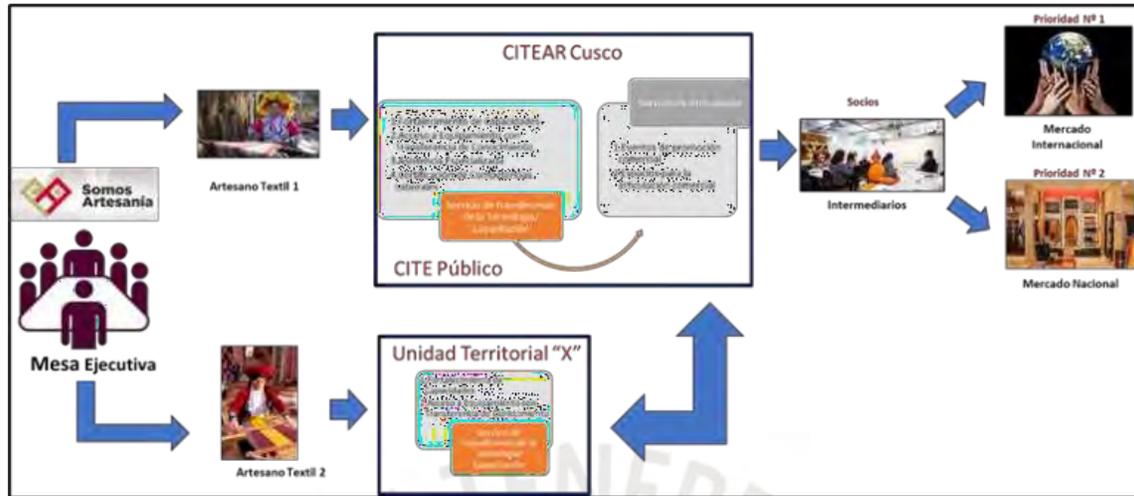


Elaboración: Equipo Proyecto de Innovación (2021)

El modelo de gobernanza propuesto (Figura 14), plantea la experiencia de viaje de usuario (Journey Map), en primera instancia, los artesanos son convocados a iniciativa del MINCETUR por la Mesa Ejecutiva, la cual cumple la función de mecanismo de articulación y coordinación de las actividades artesanales en la región y en la que participan los gobiernos subnacionales y las asociaciones de artesanos del Cusco.

Una vez que se realice la convocatoria, los artesanos de diversas líneas artesanales acuden a la CITE de una Unidad Territorial determinada a fin de recibir los servicios de transferencia de capacidades y de acceso a equipamiento con asistencia técnica; asimismo, acude a través de la CITEAR Cusco (red de CITES) directamente o mediante la CITE de la Unidad Territorial, para recibir los servicios de fortalecimiento de capacidades, acceso a equipamiento, asistencia técnica especializada y certificación de competencias laborales. La CITEAR contribuye a promover la articulación con actores e intermediarios para promover la comercialización de las artesanías en el Perú como en el extranjero:

Figura 14: Journey Map (propuesta): CITEAR Cusco



Elaboración: Equipo Proyecto de Innovación (2021)

El modelo de gobernanza propuesto permite atender las necesidades del artesano del Cusco, pues a través de la implementación de Unidades Territoriales, la CITEAR y la Mesa Ejecutiva, se solucionan los problemas de articulación de la oferta de servicios de innovación tecnológica y, los problemas de coordinación para incrementar la competitividad del sector artesanal, a nivel regional.

De este modo, sin la implementación del modelo de gobernanza propuesto, la cobertura de los servicios de innovación tecnológica continuaría siendo insuficiente a través de un CITE privado que brinda atención al 2% de los artesanos en sólo una línea artesanal; por consiguiente, la baja competitividad del artesano seguiría afectando al 99.2% de la población objetivo.

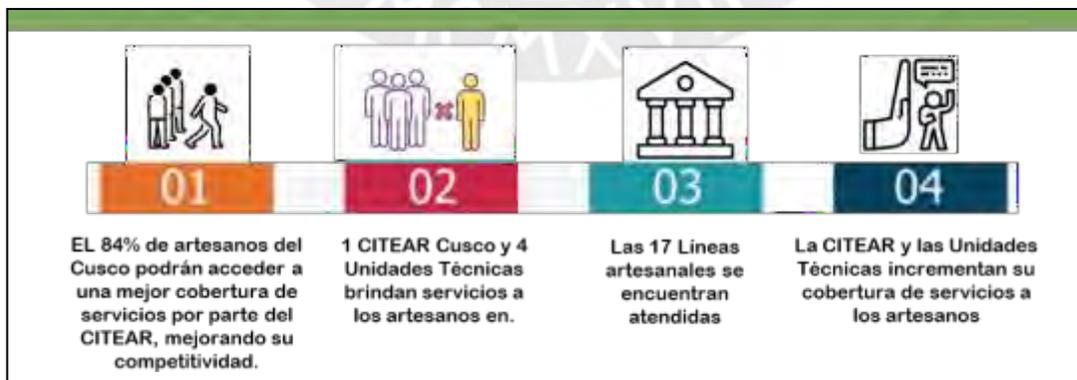
**Figura 15: Atención de necesidades del artesano
(sin modelo de gobernanza)**



Elaboración: Equipo Proyecto de Innovación (2021)

Contrario a ello, la implementación del modelo de gobernanza permitirá aumentar la oferta de los servicios de innovación tecnológica mediante la implementación de 4 Unidades Técnicas y 1 CITEAR a fin de articular las intervenciones en materia de artesanía y turismo en el territorio, lo cual, priorizará la atención del 84% de artesanos de la región Cusco, correspondientes a las 17 líneas artesanales que se desarrollan en dicha localidad, incrementando su competitividad. Asimismo, a través de la Mesa Ejecutiva se efectuarán las coordinaciones que faciliten la mejora de la competitividad del artesano de dicha localidad.

**Figura 16: Atención de necesidades del artesano
(con modelo de gobernanza)**



Elaboración: Equipo Proyecto de Innovación (2021)

3.3.2 Proceso de desarrollo del concepto final de innovación

3.3.2.1 Generación y Priorización de Ideas

Frente al desafío de innovación planteado referido a: *¿Cómo podemos incrementar la capacidad del MINCETUR de articular la implementación de las políticas públicas de artesanía y turismo a fin de mejorar la cobertura del servicio de innovación tecnológica en artesanía y turismo brindado por el MINCETUR?*, se requiere producir una nueva idea que elimine o mitigue el problema público identificado. En esta sección se producirá la mayor cantidad de ideas posibles para propiciar el desafío de innovación y su posibilidad de implementación. De este modo, mediante la técnica de lluvia de ideas para la generación de posibles soluciones, se identificaron las siguientes:

- Creación de una plataforma tecnológica para promover la articulación de los actores involucrados a los servicios de innovación.
- Utilizar las TIC para ampliar la cobertura del servicio de innovación tecnológica CITE CACCTA.
- Consolidar espacios de articulación (Consejos Regionales y Locales, Comisiones Regionales) que mejoren la capacidad de coordinación entre los principales actores a cargo de la implementación de las políticas públicas en materia de innovación tecnológica.
- Creación de una campaña de difusión y comunicación donde se brinde el acceso a los servicios de innovación tecnológica a favor de los artesanos.
- Otorgar incentivos económicos o financiamiento a los artesanos para promover el acceso a los servicios de innovación tecnológica que permitan el desarrollo de sus actividades.
- Contratar equipo técnico especializado para desarrollar el proceso de articulación a nivel regional y local a los artesanos y acercarlos a la oferta de innovación tecnológica brindado por los diferentes entes públicos y privados.
- Firmar convenios con las universidades del Cusco y con el ITP del Ministerio de la Producción para desarrollar el proceso de articulación a nivel regional y local de los artesanos y acercarlos a la oferta de innovación tecnológica.

- Elaborar un proyecto normativo que establezca lineamientos y directrices para promover la articulación de los actores a cargo del servicio de innovación tecnológica, con responsabilidades a cargo de los Gobiernos Regionales y Locales.
- Modificación de la normatividad de CITE para transferir los CITE del MINCETUR al ITP – PRODUCE.
- Establecer una estrategia de intervención multiprovincial para ampliar la cobertura del servicio de innovación tecnológica, a través de la implementación de un Centro de Innovación Tecnológica de Artesanía en Red (CITEAR) en el departamento del Cusco
- Creación de una Mesa Ejecutiva Regional para articular el estado, el sector privado y la academia para la generación de condiciones favorables para el desarrollo de la artesanía en el departamento del Cusco.
- Creación de una entidad en el MINCETUR para la mejora de la gobernanza y la implementación de políticas públicas en artesanía y turismo a nivel nacional.

Siguiendo la metodología del diseño de innovación, las ideas generadas se agruparon conforme a lo señalado a continuación:

Tabla 18: Generación de ideas

Grupo de ideas tecnológicas	Grupo de ideas relacionadas con fortalecer las estrategias de mercado.	Grupo de ideas relacionadas con el fortalecimiento de los recursos humanos	Grupo de Ideas relacionadas con cambios normativos	Grupo de ideas relacionadas con el fortalecimiento organizacional
Creación de una plataforma tecnológica para promover la articulación de los actores involucrados a los servicios de innovación.	Consolidar espacios de articulación (Consejos Regionales y Locales, Comisiones Regionales) que mejoren la capacidad de coordinación entre los principales actores a cargo de la implementación de las políticas públicas en materia de innovación tecnológica.	Contratar equipo técnico especializado para desarrollar el proceso de articulación a nivel regional y local a los artesanos y acercarlos a la oferta de innovación tecnológica brindado por los diferentes entes públicos y privados.	Elaborar un proyecto normativo que establezca lineamientos y directrices para promover la articulación de los actores a cargo del servicio de innovación tecnológica, con responsabilidades a cargo de los Gobiernos Regionales y Locales.	Establecer una estrategia de intervención multiprovincial para ampliar la cobertura del servicio de innovación tecnológica, a través de la implementación de un Centro de Innovación Tecnológica de Artesanía en Red (CITEAR) en el departamento del Cusco
Utilizar las TIC para ampliar la cobertura del servicio de innovación tecnológica CITECACCTA.	Creación de una campaña de difusión y comunicación donde se brinde el acceso a los servicios de innovación tecnológica a favor de los artesanos.	Firmar convenios con las universidades del Cusco y con el ITP del Ministerio de la Producción para desarrollar el proceso de articulación a nivel regional y local de los artesanos y acercarlos a la oferta de innovación tecnológica.	Modificación de la normatividad de CITE para transferir los CITE del MINCETUR al ITP – PRODUCE.	Creación de una Mesa Ejecutiva Regional para articular el estado, el sector privado y la academia para la generación de condiciones favorables para el desarrollo de la artesanía en el departamento del Cusco.
	Otorgar incentivos económicos o financiamiento a los artesanos para promover el acceso a los servicios de innovación tecnológica que permitan el desarrollo de sus actividades.			Creación de una entidad en el MINCETUR para la mejora de la gobernanza y la implementación de políticas públicas en artesanía y turismo a nivel nacional.

Elaboración: Equipo Proyecto de Innovación (2021)

Posteriormente, se prioriza el grupo de ideas de acuerdo con los criterios de deseabilidad, factibilidad, viabilidad, impacto y disrupción. Para esta evaluación se ha tenido en cuenta la importancia de la gobernanza para el éxito de las políticas públicas de artesanía, promover la innovación tecnológica para la mejora de la competitividad y el desarrollo de la inversión pública y privada en la actividad artesanal, así como las entrevistas realizadas a los funcionarios públicos del MINCETUR, el Gobierno Regional del Cusco y del CITE Ccatca. El resultado del análisis se presenta a continuación:

Tabla 19: Priorización de ideas

Grupos de ideas	Deseabilidad	Factibilidad	Viabilidad	Impacto	Disrupción	TOTAL
Tecnológicas	X	X		X	X	4
Estrategias de mercado	X			X		2
Fortalecimiento de Recursos Humanos	X	X	X	X		4
Cambios Normativos	X			X	X	3
Fortalecimiento Organizacional	X	X	X	X	X	5

Elaboración: Equipo Proyecto de Innovación (2021)

Finalmente, la idea relacionada al fortalecimiento organizacional es la ganadora de este proceso, por lo que será desarrollada en la conceptualización de nuevas ideas. Se ha considerado a esta idea como la elegida del proceso debido a que ha obtenido el mayor puntaje (5) de la evaluación de los criterios de deseabilidad, factibilidad, viabilidad, impacto y disrupción por grupo de ideas. Se considera que el grupo de ideas vinculadas al fortalecimiento organizacional es *deseable*, por cuanto su implementación es requerida para lograr el desafío propuesto; asimismo, es *factible* en tanto es una reforma organizacional posible de ser implementada en el corto plazo cuando existe voluntad política; es *viable*, en tanto resulta posible de ser puesta en marcha, además de contar con viabilidad política, económica y social dada su contribución con el desarrollo de una política en materia de turismo y artesanía; tiene *impacto*, en tanto podría permitir mejorar los mecanismos de intervención que permitan un incremento de las acciones de articulación que promuevan los servicios de innovación tecnológica que brinda el

Estado a los artesanos fomentando su competitividad; finalmente, es *disruptiva* por cuanto pretende implementar una solución a la falta de articulación y la baja cobertura de servicios de innovación tecnológica, mediante un modelo de gobernanza que nunca ha sido implementado en el sector artesanía y que permite articular las organizaciones encargadas de la implementación de las políticas públicas de artesanía en los 3 niveles de gobierno; mejora la coordinación entre los actores del sector público, el sector privado, la academia, y los artesanos, y que tiene como finalidad la ampliación de la cobertura servicios de implementación tecnológica que necesitan los artesanos para la mejora de su competitividad regional.

3.3.2.2 Proceso de conceptualización de la nueva idea

En la presente sección se procederá a desarrollar la conceptualización de la idea priorizada a fin de profundizar de manera clara su descripción y comprender sus características y atributos, lo cual pasamos a detallar:

Tabla 20: Descripción del bosquejo del concepto

Denominación de la solución	Mejora de la Gobernanza e implementación de Centro de Innovación Tecnológica de Artesanía en Red (CITEAR) en el Cusco como estrategia de intervención para optimizar la mejora del servicio de innovación tecnológica.
Población beneficiada de la solución	14,830 artesanos de la región Cusco, distribuidos por provincia de la siguiente manera Cusco (4,393), Calca (2,006), Urubamba (1,827), Canchis (1,579), Quispicanchi (1,411) y Paucartambo (1,295), Acomayo (155), Anta (366), Canas (438), Chumbivilcas (318), Espinar (511), La Convención (285) y Paruro (246).
Descripción de solución	Mejorar la Gobernanza e Implementar CITEAR para contribuir a la mejora de la competitividad, productividad, calidad y rentabilidad de los artesanos a través de la provisión de servicios de investigación, desarrollo, innovación, adaptación, transformación y transferencia tecnológica, en coordinación con entidades de soporte productivo y del ecosistema de CTI (Ciencia Tecnología e Innovación).
Descripción breve del beneficio aportado	Los artesanos podrán ser capaces de generar productos artesanales con valor agregado que sean ofrecidos en los mercados internos y externos.

Elaboración: Equipo Proyecto de Innovación (2021)

Seguidamente, aplicando la técnica de maduración de ideas de “Elevator Pitch” se realiza la descripción detallada del bosquejo del concepto:

Tabla 21: Aplicación de Técnica de Maduración de Ideas

Estructura del "Elevator Pitch"	Descripción
Desafío por resolver	Incrementar la capacidad del MINCETUR de articular la implementación de las políticas públicas de artesanía y turismo a fin de mejorar la cobertura del servicio de innovación tecnológica en artesanía y turismo brindado por el MINCETUR.
Oportunidad que se plantea	Fortalecimiento organizacional a través de una estrategia de intervención específica para optimizar la mejora del servicio de innovación tecnológica, a través de la implementación de un Centro de Innovación Tecnológica de Artesanía en Red (CITEAR) en el Cusco
Usuarios beneficiados	14,830 artesanos de la región Cusco, distribuidos por provincia de la siguiente manera Cusco (4,393), Calca (2,006), Urubamba (1,827), Canchis (1,579), Quispicanchi (1,411) y Paucartambo (1,295), Acomayo (155), Anta (366), Canas (438), Chumbivilcas (318), Espinar (511), La Convención (285) y Paruro (246).
Propuestas de valor	Los artesanos podrán ser capaces de generar productos artesanales con valor agregado que sean ofrecidos en los mercados internos y externos.
Fuentes de ingresos y principales costos	La implementación del CITEAR será cubierta con cargo al presupuesto institucional del MINCETUR (recursos ordinarios). Los costos de operación y mantenimiento del CITEAR estarán a cargo del Gobierno Regional del Cusco, los cuales serán de S/ 750,000 por año.
Líneas generales de ejecución	<p>Fortalecimiento del servicio de innovación tecnológica en artesanía y turismo en la región Cusco.</p> <p>Reclutamiento de personal técnico especializado en articulación de servicios de innovación tecnológica en ámbito regional.</p> <p>Para la correcta ejecución debemos contar con:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Especialista en articulación de servicios regionales • Promotores de servicios de innovación a artesanos (4) • Comunicador (1) • Coordinador regional de actividades de innovación tecnológica (1) • Coordinador interinstitucional para la mejora de los servicios de innovación tecnológica (1) • Especialista en análisis de brechas de innovación tecnológica (1)

Elaboración: Equipo Proyecto de Innovación (2021)

El concepto final de innovación fue preliminarmente sometido a validación con expertos a fin de delimitar los alcances que permitan un adecuado modelamiento del prototipo y posterior testeo. De esta validación previa se obtuvieron los siguientes alcances:

- Existe evidencia de un problema de articulación en los diferentes niveles de gobierno en el Estado que no permiten que las intervenciones se encuentren focalizadas para lograr el incremento de la competitividad de los artesanos. Bajo este análisis, se ha podido advertir que existen esfuerzos aislados efectuados por los diferentes niveles de gobierno que no resultan sostenibles y, por esta misma condición, no se encuentran debidamente articulados.
- Se concuerda en que la solución del problema público consistiría en la construcción de un modelo de gobernanza de alcance nacional; ello, debido a la idiosincrasia de cada región que exigiría un modelo de intervención específico para cada región, atendiendo a la especificidad de cada línea artesanal. Evidencian que, en la actualidad, los CITE de Artesanía se han convertido en

islas, incluso cediendo posiciones a los CITE productivos, debido a su mejor intervención, financiamiento y articulación, orientados específicamente a la mejora de la calidad de los productos artesanales para la exportación.

- Los problemas de articulación se evidencian, por ejemplo, con iniciativas importantes, pero poco articuladas e insuficientes. Por un lado, el MINCETUR promueve el concurso “Artesanías del Perú” convocando a artesanos de Lima y de tres regiones y, por su parte, el Gobierno Regional ha constituido Agencias Regionales de Desarrollo como instancia de consenso y concertación para promover el desarrollo regional, incluyendo aquellas iniciativas que propicien una mejora en el nivel de competitividad y productividad de las empresas.
- En base a la experiencia nacional, la implementación de un modelo de gobernanza mediante la construcción de una red CITEART, es posible, siempre que se permita modelar también los servicios de información, fortalecimiento de capacidades e investigación que brindan los CITE, determinar los mecanismos de financiamiento de la red y de los CITE y, considerar en su organización un modelo de gestión con la participación de diversos actores (artesanos, gobierno regional, gobiernos locales, MINCETUR, gremios empresariales y la academia).
- Determinar la necesidad de evaluar la creación de un modelo de gobernanza o de fortalecimiento de servicios de los CITE. Es un proceso de larga duración, considerando la variabilidad de los servicios que ofrecen los CITE, su desempeño regional y el acceso al financiamiento de los usuarios.
- Es gravitante construir una adecuada voluntad política que propicie la vinculación de la alta dirección del MINCETUR en la implementación de las políticas de promoción de competitividad del artesano, dado que en los últimos años han existido diversos problemas de gestión vinculados al seguimiento de las acciones a cargo de los CITE, así como la visión que se tiene de su tipo de intervención, que han restringido las intervenciones para el incremento del nivel de competitividad de la artesanía nacional. Esta voluntad se traduce como elemento esencial en la asignación del presupuesto para el financiamiento de los CITE y su *accountability*.
- La implementación de un modelo de gobernanza considerará la evaluación de

la forma de constitución de los CITE públicos o privados, la conformación de su comité de gestión o la designación del promotor, su evaluación del desempeño, su ubicación e intervención en líneas artesanales específicas, su tipo de financiamiento (subvenciones).

- En atención a lo indicado, consideramos que el concepto final ha sido adecuadamente validado por expertos y, por lo tanto, correspondería continuar con el modelamiento del prototipo que permita construir la propuesta de innovación para la atención del problema público.

3.4 Prototipo final de la innovación

3.4.1 Descripción del prototipo final

El prototipo que se ha desarrollado es de nivel funcional; es decir, una representación de alta resolución del concepto final de innovación. Como se señala en el modelo de gobernanza descrito (Figura 11) se plantea la siguiente estructura de tres pisos: 1) El MINCETUR, para contribuir a la mejora de la productividad, calidad y rentabilidad del negocio de los artesanos, encargándose de incrementar la cobertura de los CITEAR de artesanía en todos los departamentos del país de acuerdo con la demanda; así como, garantizar su funcionamiento para la provisión de bienes y servicios para que los artesanos mejoren sus capacidades y sus productos; 2) establecer una “Mesa Ejecutiva para el desarrollo del mercado artesanal del Cusco” con el objeto de coordinar, proponer soluciones, facilitar e impulsar las acciones que contribuyan a mejorar su productividad y competitividad; y, 3) crear una red CITE (CITEAR) en el ámbito del departamento del Cusco a ser implementadas en las provincias que cuenten con mayor número de líneas artesanales y artesanos, acercando los servicios de innovación a través de estrategias de articulación para promover el desarrollo de una oferta artesanal competitiva.

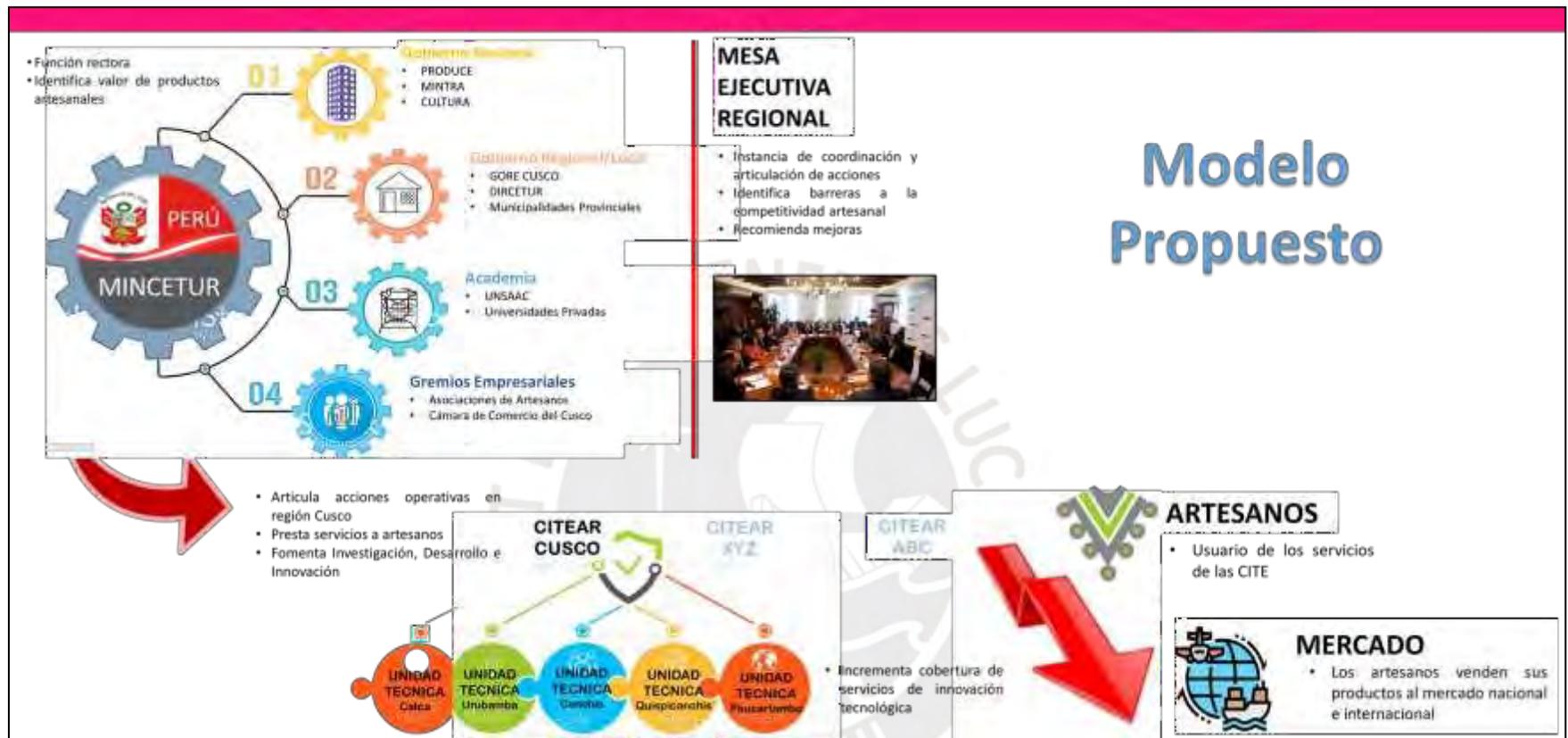
Figura 17: Prototipo Final: Modelo de Gobernanza



Elaboración: Equipo Proyecto de Innovación (2021)

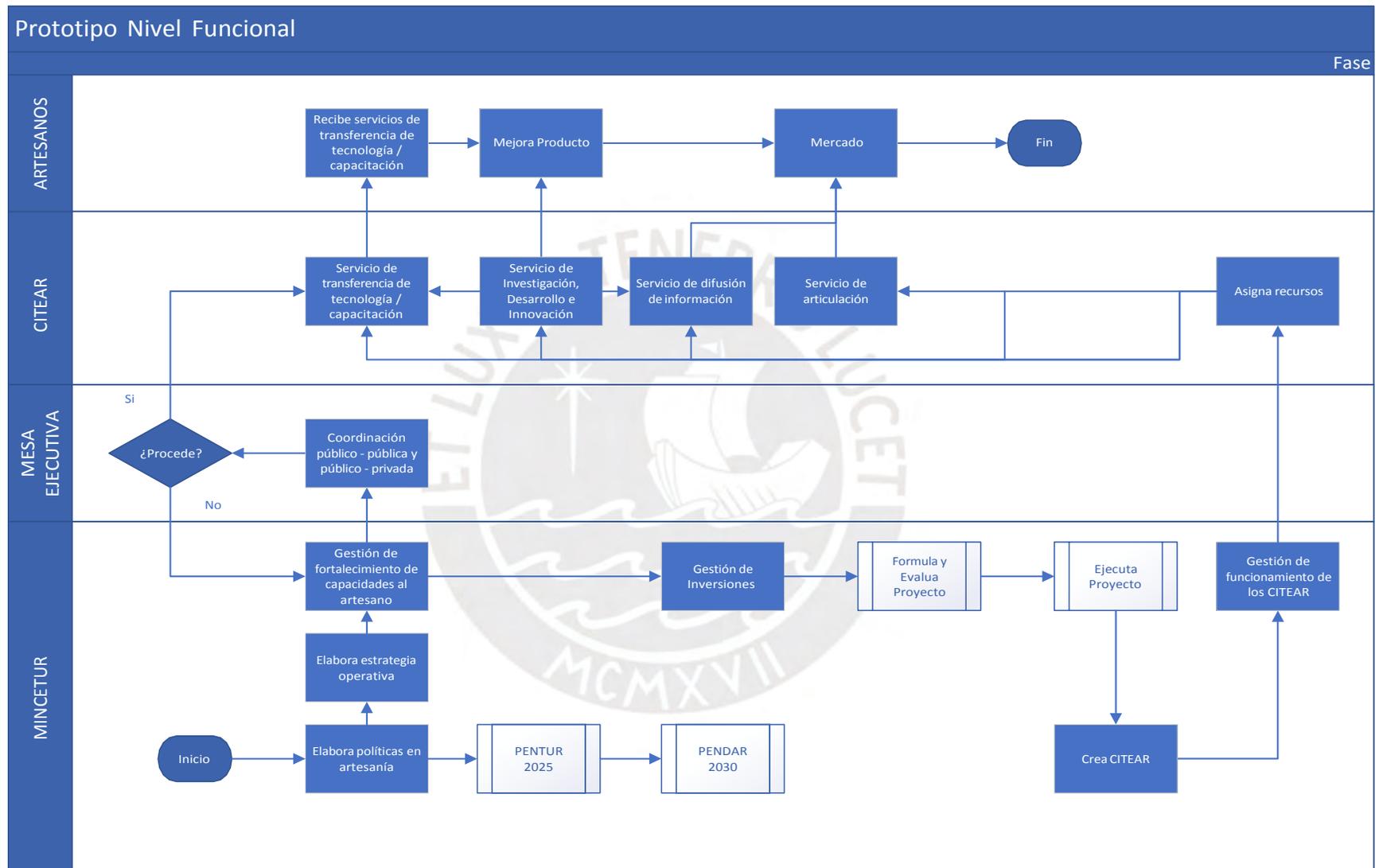


Figura 18: Prototipo Final Modelo de Gobernanza - Extendido



Elaboración: Equipo Proyecto de Innovación (2021)

Figura 19: Prototipo Nivel Funcional



Elaboración: Equipo Proyecto de Innovación (2021)

Tabla 22: Funciones principales de los Actores del Modelo de Gobernanza

ACTORES	FUNCIONES PRINCIPALES
Ministerio de Comercio Exterior y Turismo - MINCETUR	<ul style="list-style-type: none"> • Función rectora. • Promover el desarrollo de la artesanía, como actividad complementaria al turismo. • Identifica valor de los productos artesanales. • Articula acciones operativas en las regiones.
Ministerio de la Producción - PRODUCE	<ul style="list-style-type: none"> • Compartir factores de producción o conocimiento tecnológico acumulado en líneas artesanales.
Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo - MTPE	<ul style="list-style-type: none"> • Expedir de los Certificados de Competencias Laborales a solicitud del MINCETUR.
Ministerio de Cultura - MINCUL	<ul style="list-style-type: none"> • Proteger, promocionar y difundir los saberes vinculados al patrimonio cultural inmaterial.
Gobierno Regional del Cusco	<ul style="list-style-type: none"> • Apoyar las acciones de promoción. • Promocionar el CITE, el turismo y la artesanía. • Brindar información respecto a la actividad artesanal.
Municipalidades Provinciales	<ul style="list-style-type: none"> • Brindar apoyo a los artesanos del distrito para el mejoramiento de su actividad. • Promover la inscripción de artesanos en el RNA. • Facilitar información respecto a la actividad artesanal
Academia	<ul style="list-style-type: none"> • Facilitar la transferencia de los resultados académicos a los artesanos • Asesorar a los investigadores de los CITEAR en materia industrial e intelectual.
Gremios Empresariales	<ul style="list-style-type: none"> • Contribuir a la mejora de la comercialización de los productos artesanales. • Actualizar a los empresarios, trabajadores y formadores en temas vinculados a la cadena de productividad artesanal.
Mesa Ejecutiva Regional	<ul style="list-style-type: none"> • Facilitar la coordinación público - pública y público - privada. • Identificación de problemas, dificultades, barreras o ausencias del sector público. • Propone soluciones a los problemas identificados dentro del ámbito de competencias de sus miembros.
CITEAR Cusco	<ul style="list-style-type: none"> • Brindar asistencia técnica y capacitación en relación con procesos, productos, servicios, mejora de diseño y calidad. • Generar y difundir información que promueva la innovación productiva y el desarrollo tecnológico. • Brindar servicios de control de calidad y certificación, en el marco de la legislación vigente. • Promover y desarrollar actividades de transferencia tecnológica para el desarrollo productivo o mejora de la competitividad.
Artesanos	<ul style="list-style-type: none"> • Organizarse en asociaciones para el cumplimiento de metas comunes. • Mejorar sus técnicas de producción artesanal. • Elaborar productos de calidad para ofrecer a sus clientes. • Promover el uso del CITEAR.

Elaboración: Equipo Proyecto de Innovación (2021)

3.4.1.1 Mesa Ejecutiva para el desarrollo del mercado artesanal del Cusco

A. Creación de la Mesa Ejecutiva Regional

La Mesa Ejecutiva para el desarrollo del mercado artesanal del Cusco es creada mediante Resolución Ministerial del MINCETUR. Se encuentra a cargo del Despacho Viceministerial de Turismo y constituye una instancia de coordinación que permite articular esfuerzos y contribuir al desarrollo del mercado artesanal en el departamento del Cusco.

B. Objeto de la Mesa Ejecutiva Regional

La Mesa Ejecutiva tiene por objeto coordinar, proponer soluciones, facilitar e impulsar las acciones que contribuyan a mejorar la productividad y competitividad del mercado artesanal en el departamento del Cusco.

C. Ámbito de Intervención

La Mesa Ejecutiva tiene como ámbito de intervención el departamento del Cusco.

D. Conformación de la Mesa Ejecutiva Regional

Está conformada por:

- El Viceministro de Turismo, quien la preside,
- El Director General de Artesanía del MINCETUR, en calidad de Secretario Técnico.
- El Director Regional de Artesanía del Gobierno Regional del Cusco,
- El Gerente de Desarrollo Económico o, quien haga sus veces, de las Municipalidades de Cusco, Calca, Urubamba, Canchis, Quispicanchis y Paucartambo,
- Un representante del Instituto Tecnológico de la Producción,
- Un representante del Viceministerio de Promoción del Empleo y Capacitación Laboral del Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo,
- Un representante del Viceministerio de Patrimonio Cultural e Industrias

Culturales del Ministerio de Cultura,

- Un representante de la Universidad Nacional San Antonio Abad del Cusco,
- Tres (3) representantes de las Asociaciones de Artesanos del Cusco correspondientes a las líneas artesanales textil, metales preciosos y no preciosos y cerámica, a propuesta de la Dirección Regional de Artesanía del Gobierno Regional del Cusco; y,
- Un representante de la Cámara de Comercio del Cusco.

Los representantes de las instituciones públicas y privadas son designados mediante comunicación escrita dirigida a la Secretaría Técnica, en un plazo no mayor a cinco (5) días hábiles de la publicación de la resolución que crea la Mesa Ejecutiva. En el caso de los representantes de las asociaciones de artesanos, considerando que de acuerdo con el RNA (2020) se ha identificado a 219 asociaciones registradas, la Dirección Regional de Artesanía del GORE Cusco determinará las organizaciones más representativas de los rubros textil, metales preciosos y no preciosos y cerámica, considerando que estas líneas artesanales agrupan el 85% de las actividades artesanales desarrolladas en la región. El plazo de representación será ejercido por un plazo máximo de (2) años o, hasta la conclusión de la conformación de la Mesa Ejecutiva, en tanto ocurra primero.

En la determinación de los representantes y para conllevar al adecuado logro de los objetivos de la Mesa Ejecutiva, es fundamental considerar como factor de éxito las capacidades y empoderamiento del equipo director que en este caso estaría liderado por el Director General de Artesanía del MINCETUR, quien tendrá línea directa con el Ministro y Viceministro de Turismo. La conformación del equipo director debe estar integrado además por dos o tres funcionarios con conocimientos sólidos en gestión pública, calidad ética y capacidad de convocatoria (Ghezzi, 2019). El equipo director debe además garantizar y coordinar la participación de las altas autoridades del sector en las reuniones de la Mesa Ejecutiva, considerando la relevancia del proyecto y la necesidad de

sostener la mejora de la competitividad del artesano en una región emblemática para el desarrollo del turismo en nuestro país y de cuyo éxito dependerá que la estrategia pueda ser replicada a nivel nacional.

E. Beneficios de la Mesa Ejecutiva Regional

La conformación de la Mesa Ejecutiva no irroga gasto adicional al presupuesto público, pues el ejercicio del cargo de sus representantes será Ad Honorem y se sujeta al presupuesto institucional; además, su creación contribuirá a identificar distintas barreras que afecten la competitividad artesanal regional, proponiendo soluciones durante su operatividad. Del mismo modo, como instancia de coordinación, deberá ser asesorada por expertos en políticas públicas y propiciar la participación de especialistas cuando se aborden temas específicos.

F. Impacto de la creación de la Mesa Ejecutiva Regional

La creación de la Mesa Ejecutiva Regional soluciona el problema de coordinación existente para la implementación de las políticas públicas de turismo y artesanía a nivel regional, pues permite reunir no sólo a los actores que tienen interés directo en la mejora de la competitividad del artesano (MINCETUR, DIRCETUR y Asociaciones de Artesanos), sino también a aquellos actores que podrían coadyuvar al rediseño, implementación y seguimiento de las referidas políticas, sobre la base de su experiencia en el desarrollo de funciones vinculadas a la certificación de competencias laborales de los artesanos para su mejora de las condiciones de empleo y empleabilidad (MINTRA), la protección de la diversidad cultural y promoción de productos como parte de la oferta cultural (MINCUL) y, la provisión de servicios de innovación tecnológica productiva para la exportación, fortalecimiento de la oferta y acceso a financiamiento (ITP). Asimismo, la participación de los gremios de empresarios permitirá orientar los esfuerzos de promoción artesanal al incremento de los índices de competitividad regional, y, por parte de la academia, con el fomento de la investigación e innovación para la mejora competitiva del sector artesanal.

Cabe destacar que la experiencia de las mesas ejecutivas en el Perú ha logrado solucionar diversos problemas de coordinación y al mismo tiempo, ayudar a reducir la burocracia, adecuar la realidad productiva de un sector, llenar vacíos normativos, brindar apoyo para asegurar el acceso a mercados de exportación, realizar intervenciones complementarias del sector público, mejorar el funcionamiento de las entidades, contar con infraestructura pública adecuada, crear incentivos para promover la innovación y diseñar programas de formación técnica. Es claro el impacto que logra la creación de una Mesa Ejecutiva, pues permite al Estado entender mejor las barreras que afectan la competitividad de un sector, a través de mecanismos de interacción que permiten obtener información valiosa a través de un proceso de aprendizaje y confianza mutua, que facilitan la construcción de una visión consensuada, evitando trabajar en compartimentos estancos (Ghezzi, 2019). Si estas experiencias se desarrollan a nivel regional, como se plantea en el modelo propuesto, el impacto en la mejora de la competitividad del sector podría ser significativo.

Dos ejemplos que se mencionan como aportes significativos en la solución de problemas de coordinación por parte de las Mesas Ejecutivas son los relacionados con: 1) el desarrollo del mercado acuícola que permanentes acciones de coordinación entre PRODUCE, OEFA, MINCETUR, SENASA, RREE, entre otros, lograron la modificación de la normativa con procedimientos adecuados al sector, la creación del SANIPES, la delimitación de competencias entre PRODUCE y OEFA, logrando la primera exportación de langostinos a China en 2018 y, posteriormente, a la mejora de la inversión en innovación y tecnología así como al fortalecimiento de la infraestructura en coordinación con FONAFE y MINEM, 2) la reducción del tiempo para el acceso al puerto del Callao de 6 a 2 horas, ello debido a que la Mesa Ejecutiva integrada por APN, MININTER, PROVIAS, la Unión de Transportistas Dueños de Camiones del Perú, la PNP y la Municipalidad Provincial del Callao implementaron un proyecto de reordenamiento vial a fin de reducir la congestión de vehículos pesados, mediante el uso de tres carriles, el mantenimiento y reparación de semáforos,

establecer puntos de control para fluidez del tránsito, y la comunicación permanente a través de mensajería instantánea (Ghezzi, 2019).

Como es posible apreciar, la creación de las Mesas Ejecutivas tiene como variable de éxito la “desburocratización” de las líneas de acción de las entidades públicas a través de la reducción de las brechas de información provistas por los actores privados y los proveedores de servicios, debido principalmente a problemas de coordinación. Es así, que se procura “alinearse” las estrategias de intervención bajo el liderazgo de una autoridad que induzca las acciones de los actores involucrados para el logro de los resultados previstos generando la confianza necesaria en la atención de los problemas que los afectan de forma directa mediante decisiones que se tornan en legítimas. Por ello mismo, la actuación de la Mesa Ejecutiva debe garantizar contar con una actitud proactiva, constructiva, ambiciosa y colaborativa (Ghezzi, 2019), evitando que esta se burocratice. Para ello, en la aprobación del Reglamento Interno de la Mesa Ejecutiva debe procurarse la incorporación de los siguientes aspectos:

- a) Las funciones de los miembros de la Mesa Ejecutiva, es decir, quienes ostentan la calidad de Presidente, Secretario Técnico e integrantes.
- b) La periodicidad de las sesiones. Estas serán desarrolladas de forma quincenal en las modalidades presencial o virtual. Asimismo, existe la posibilidad de realizar sesiones extraordinarias a convocatoria del Presidente.
- c) La convocatoria es realizada dos días hábiles previos al desarrollo de cada sesión. En el acta de instalación se determina previamente las fechas, hora, modalidad y duración de las sesiones.
- d) El Quorum para el desarrollo de las sesiones es con la participación de la mitad más uno de los miembros. Los acuerdos se adoptan por mayoría de asistentes y en caso de empate, el Presidente tiene voto dirimente.
- e) Los acuerdos de cada sesión constan en actas elaboradas por el Secretario Técnico, las cuales serán suscritas por los participantes en la reunión

convocada. Las actas contienen la fecha, hora y lugar de la sesión, los nombres de los asistentes y ausentes, la modalidad de participación de los integrantes, la agenda a tratar, los puntos incorporados a la agenda, el detalle de las discusiones, el sentido de las votaciones, los acuerdos adoptados y las observaciones de los participantes.

G. Vigencia de la Mesa Ejecutiva Regional

La Mesa Ejecutiva Regional tiene vigencia temporal, encontrándose sujeta al cumplimiento de su objeto.

H. Funciones de la Mesa Ejecutiva Regional

Son funciones de la Mesa Ejecutiva Regional:

- a) Facilitar la coordinación público - pública y público - privada, con el objeto de impulsar y promover la mejora y el desarrollo del sector artesanal a fin de mejorar la productividad del país, en concordancia con la Política Nacional de Turismo y Artesanía.
- b) Contribuir en la identificación de barreras que afecten la competitividad del artesano, identificando soluciones posibles de ser abordadas en el proceso de implementación.

I. Indicadores de Seguimiento de la Mesa Ejecutiva Regional

Los indicadores de seguimiento de la Mesa Ejecutiva regional buscan ver si las medidas implementadas causan un efecto real, o si son adecuadas para el éxito de los acuerdos implementados por la Mesa, en tal sentido, se propone los siguientes indicadores:

- a) Porcentaje de variación mensual de exportaciones de artesanía en el departamento del Cusco.
- b) Porcentaje de variación mensual monetaria en ventas de artesanía en el departamento del Cusco.
- c) Porcentaje de variación mensual de entrega de certificados de competencias laborales a los artesanos en el departamento del Cusco.

3.4.1.2 Modelo de un Centro de Innovación Tecnológica de Artesanía en Red - CITEAR Cusco

A. Creación del CITEAR Cusco

El Centro de Innovación Tecnológica de Artesanía en Red -CITEAR Cusco, de naturaleza pública, del Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, con sede en el departamento de Cusco, constituye una estrategia de intervención específica para mejorar la gobernanza del sector artesanía en el departamento del Cusco y ampliar la cobertura del servicio de innovación tecnológica a través de la implementación de una red CITE que permitirá articular la implementación de las políticas públicas del MINCETUR, con el Gobierno Regional, Gobiernos Locales, Asociaciones de Artesanos, Universidades, Organismos no Gubernamentales, Ministerio de la Producción, y Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo, a fin de promover esfuerzos para el desarrollo de una oferta artesanal competitiva en la región Cusco.

B. Objeto del CITEAR Cusco

El CITEAR Cusco tiene por objeto promover la mejora de la competitividad del sector artesanal en la región Cusco, brindando servicios de innovación, transferencia tecnológica, capacitación y asistencia técnica a los artesanos que desarrollan productos correspondientes a las líneas artesanales de cuero y pieles, cerámica, metales preciosos y textiles.

C. Ámbito de Intervención

El CITEAR Cusco tiene como ámbito de intervención el departamento del Cusco. Asimismo, los CITEAR atenderán prioritariamente a los artesanos de la región Cusco que se encuentran inscritos en el Registro Nacional de Artesanos.

D. Gestión Administrativa del CITEAR Cusco

La gestión administrativa, técnica y económica del CITEAR Cusco estará a cargo de un Director designado por Resolución Ministerial del Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, quien participará en el Comité Directivo.

E. Conformación del Comité Directivo del CITEAR Cusco

El Comité Directivo del CITEAR Cusco estará conformado por:

- Un representante del Ministerio de Comercio Exterior y Turismo – MINCETUR, quien será el Director del CITEAR y lo presidirá.
- Un representante de la Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo – PROMPERÚ.
- Un representante del Gobierno Regional.
- Un representante de los gobiernos locales de las provincias de Canchis, Calca, Cusco, Quispicanchis, Paucartambo y Urubamba.
- Dos representantes de las correspondientes actividades artesanales, un representante de los artesanos asociados y/o empresas y un representante de los artesanos no asociados.

Los representantes de las instituciones y de los artesanos serán designados mediante Resolución Ministerial del Titular del MINCETUR a propuesta de los titulares de las instituciones respectivas y de las asociaciones de artesanos del Cusco.

F. Organización del CITEAR Cusco

El CITEAR Cusco contará estructuralmente con unidades operativas, de gestión y unidades técnicas. El Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, a través de la Dirección General de Artesanía, define la infraestructura y el equipo que será utilizado para la operatividad del CITEAR Cusco, efectuando las gestiones administrativas que permitan su implementación.

G. Sede del CITEAR Cusco y Unidades Técnicas

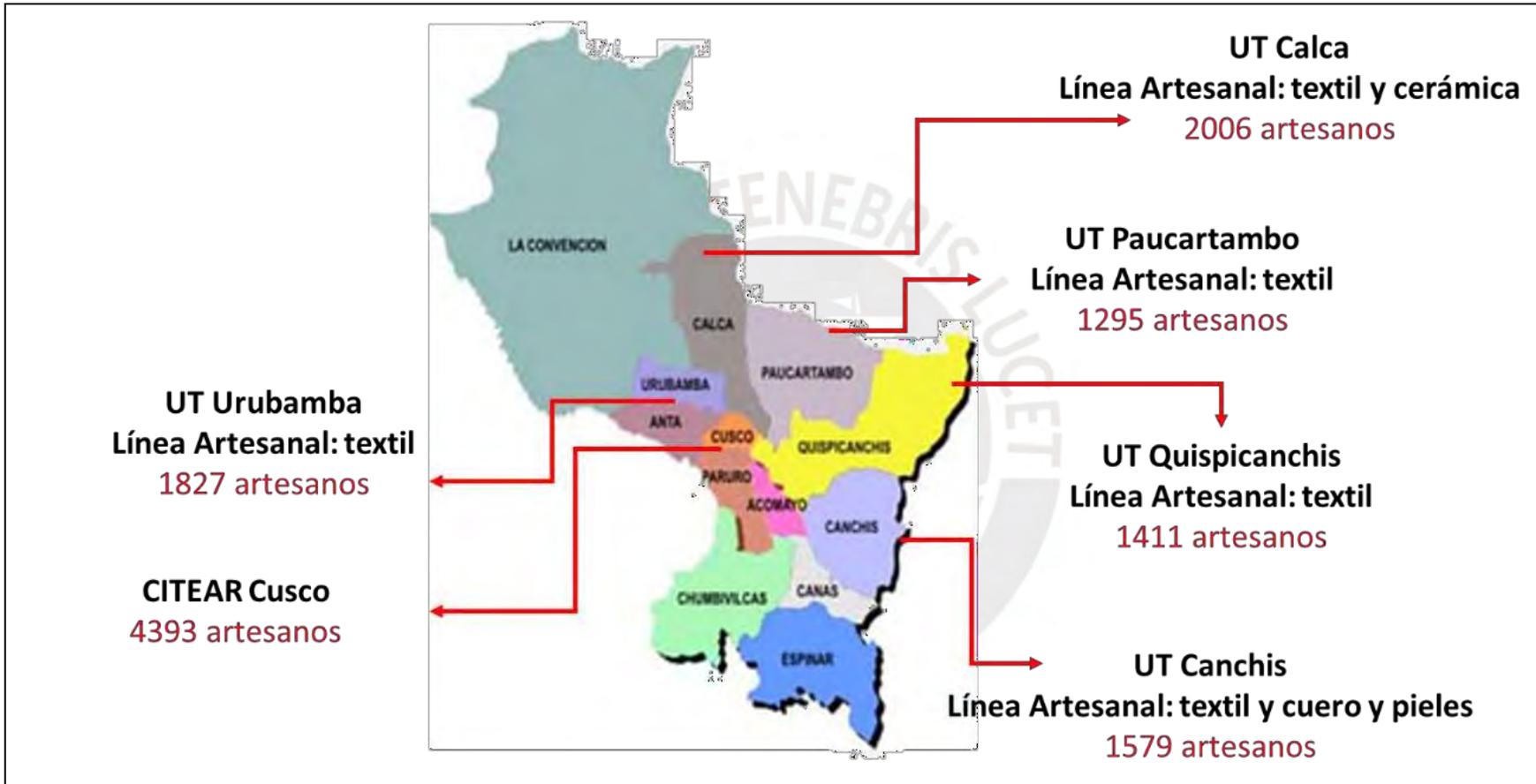
El CITEAR Cusco se encuentra ubicado en la provincia del Cusco, la red

CITEAR supone la conformación de Unidades Técnicas dependientes del CITEAR Cusco en las provincias de Canchis, Calca, Quispicanchis, Paucartambo y Urubamba, para ampliar la prestación de los servicios de CITEAR correspondiente a las líneas artesanales de trabajo en cuero y pieles, cerámica, metales preciosos y textiles, conforme se grafica a continuación:

Las funciones y los servicios que brindará el CITEAR Cusco a los artesanos, serán de acuerdo con lo que dispone la normativa de los CITE vigente y los mismos dispuestos para los Centros de Innovación Tecnológica para Artesanía y Turismo - CITE-AT, de acuerdo con lo establecido en la Directiva N° 005-2019-MINCETUR/DM, respectivamente.



Figura 20: RED CITEAR - Creación unidades técnicas por línea artesanal



Elaboración: Equipo Proyecto de Innovación (2021)

H. Funciones del CITEAR Cusco

Las funciones que brindará el CITEAR Cusco serán de acuerdo con lo que dispone la normativa de los CITE vigente y los mismos dispuestos para los Centros de Innovación Tecnológica para Artesanía y Turismo - CITE-AT, de acuerdo con lo establecido en la Directiva N° 005-2019- MINCETUR/DM, respectivamente.

De acuerdo con lo establecido en el artículo 8 del Decreto Legislativo N° 1228, el CITEAR Cusco tiene las siguientes funciones:	De acuerdo con lo establecido en el artículo 7 del Decreto Supremo N° 006-2016-PRODUCE, el CITEAR Cusco tiene las siguientes funciones	De acuerdo con lo establecido en el numeral 6.4 de la Directiva N° 005-2019-MINCETUR/DM, aprobada con Resolución Ministerial N° 264-2019-MINCETUR, el CITEAR Cusco tiene las siguientes funciones:
<p>a. Brindar asistencia técnica y capacitación con relación a los procesos, productos, servicios, mejora de diseño, calidad, entre otros;</p> <p>b. Generar y difundir información que promueva la innovación productiva y el desarrollo tecnológico en favor de la competitividad en su ámbito potencial de influencia;</p> <p>c. Brindar servicios de control de calidad y certificación, en el marco de la legislación vigente;</p> <p>d. Apoyar al emprendimiento favoreciendo la incubación o tutorización de nuevos proyectos empresariales;</p> <p>e. Promover y desarrollar actividades de transferencia tecnológica para el desarrollo productivo o mejora de la competitividad;</p> <p>f. Promover la articulación gremial y la asociatividad de los productores y/o empresas relacionadas con su ámbito potencial de influencia;</p> <p>g. Promover y desarrollar la investigación e innovación productiva en su ámbito potencial de influencia;</p> <p>h. Promover la absorción de nuevas tecnologías, facilitando el acceso a equipamiento e instalaciones a los usuarios;</p> <p>i. Contribuir al desarrollo de la demanda de la cadena productiva y de valor correspondiente;</p> <p>j. Investigar nuevos planteamientos y soluciones a través de la realización de proyectos de investigación científica y desarrollo tecnológico (I+D), para la innovación productiva;</p> <p>k. Adaptar avances científicos y técnicos a través de proyectos de investigación científica, desarrollo tecnológico e innovación tecnológica (I+D+I), para el desarrollo productivo;</p> <p>l. Fomentar las iniciativas de cooperación empresarial y de interrelación con otros agentes estratégicos para incrementar la competitividad de base tecnológica o de innovación productiva en su ámbito potencial de influencia;</p> <p>m. Promover sus intervenciones de manera coordinada con los ecosistemas productivos y de innovación;</p> <p>n. Suministrar información para el desarrollo competitivo del sector correspondiente;</p> <p>o. Promover y desarrollar los emprendimientos productivos, a través de la transferencia tecnológica, a efectos de contribuir con su acceso a las cadenas productivas y de valor, con especial énfasis en aquellos liderados por mujeres; y,</p> <p>p. Otras funciones que se establezcan en el Reglamento de la presente norma.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Desarrollar investigación aplicada orientada a productos y procesos en su especialidad; 2. Promover la mejora del diseño, la calidad, la tecnología y la incorporación del valor agregado a los servicios, productos y procesos en las empresas y en los sectores productivos; 3. Promover y colaborar en la elaboración, difusión y aplicación de normas técnicas; 4. Promover la incorporación de tecnologías sostenibles en su sector; 5. Contribuir a la formación y actualización de empresarios, trabajadores y formadores en temas vinculados a su cadena productiva o especialidad; 6. Ejecutar servicios de información tecnológica y de información de mercados; 7. Diseñar, gestionar, promover y ejecutar proyectos de investigación e innovación contratados directamente por o en colaboración con empresas u otras entidades de naturaleza jurídica pública y privada, que permitan maximizar la aplicación del conocimiento generado por el CITE; 8. Brindar asistencia técnica y articular con Centros Educativos Ocupacionales, instituciones de educación técnica y superior, entre otros; 9. Participar, cuando se le requiera, en mesas de concertación subsectoriales, multisectoriales o regionales para facilitar la relación entre profesionales, empresarios y técnicos de cada cadena productiva; 10. Prestar asesoramiento en el diseño, instalación y manejo de plantas de procesamiento; 11. Difundir y realizar estudios, análisis, interpretaciones y desarrollo de las principales tendencias mundiales que afectan a la cadena productiva; 12. Brindar servicios de ensayos, certificación, investigación, transferencia de conocimientos y conformidad con normas técnicas, estándares y especificaciones de insumos, productos, procesos de fabricación, presentación y otros; y, 13. Promocionar, asistir y comercializar, en caso de existencia de excedentes de los productos obtenidos como resultados de las investigaciones, previa autorización del ITP. 	<ol style="list-style-type: none"> a) Definir la ruta estratégica para la competitividad del subsector o rubro turístico que atienda de manera especializada. b) Promover la investigación aplicada sobre soluciones tecnológicas que contribuyan a la competitividad en el sector artesanía y turismo. c) Realizar actividades de sensibilización, divulgación y formación especializada en desarrollo tecnológico para la artesanía y turismo. d) Promover y difundir la innovación tecnológica en artesanía y turismo, e) Participar y articular el ecosistema de innovación y emprendimiento del país entre los beneficiarios y las entidades activas del ecosistema innovador y del emprendimiento f) Promover la incorporación de los recursos artesanales a los productos turísticos priorizados en la región donde opere el CITE. g) Otras que establezca el MINCETUR.

I. Descripción de los servicios del CITEAR Cusco

Los servicios que brindará el CITEAR Cusco a los artesanos, serán de acuerdo con lo que dispone la Directiva N° 005-2019- MINCETUR/DM, de acuerdo con el siguiente detalle:

Tabla 23: Descripción de los servicios del CITEAR Cusco

Servicio	Descripción del Servicio
Transferencia tecnológica	<ul style="list-style-type: none"> a. Asistencia técnica, atención a las necesidades tecnológicas y de innovación de las empresas, y los sectores productivos. b. Acceso a equipamiento con transferencia de conocimiento. c. Diseño, desarrollo y/o mejora de productos (bienes y servicios). d. Estudios y análisis técnicos de productos o procesos. e. Demostraciones prácticas de maquinaria, equipos y plantas experimentales. f. Asistencia en gestión de la innovación.
Investigación, desarrollo e innovación	<ul style="list-style-type: none"> a. Investigación para nuevos planteamientos y soluciones. b. Adaptación de nuevos planteamientos y soluciones tecnológicas. c. Diseño y fabricación de prototipos, así como su validación. d. Ensayos y análisis de laboratorio. e. Certificaciones.
Capacitación	En temas de producción, gestión, comercialización, tecnología, proveedores, mercados, tendencias, entre otros.
Difusión de información	Implican actividades tales como servicios de información tecnológica, ventanilla de acceso a información de instrumentos financieros y no financieros, entre otros.
Articulación	<p>Implican la interrelación con otras personas naturales y jurídicas, públicas y privadas, locales o extranjeras, que se encuentren vinculadas al objeto y finalidad del CITE. La articulación se podrá realizar a través de actividades como las siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Participación en mesas de elaboración de normas técnicas. b. Comunicación con centros análogos del país o del exterior, para el intercambio de experiencias y conocimientos. c. Gestión de proyectos, articulando los diferentes actores públicos o privados de cualquier índole, en beneficio de la cadena productiva a la que pertenecen.

Fuente: MINCETUR - Directiva N° 005-2019-MINCETUR/DM (2019)

Elaboración: Elaboración: MINCETUR – Dirección General de Artesanía (2021)

Para el caso de la UT, los servicios variaran dependiendo de los procesos asignados y de la demanda de los artesanos residentes en las provincias del Cusco.

J. Procesos del CITEAR Cusco

Los CITEAR CUSCO cuentan con 9 procesos misionales (investigación, certificación, capacitación, diseño y desarrollo de productos, asistencia especializada, acceso a equipamiento, promoción comercial, articulación comercial, publicación y difusión de investigaciones), 3 procesos direccionales (dirección, planificación y monitoreo y calidad) y 4 procesos de apoyo (recursos humanos, compras, mantenimiento y almacén).

Tabla 24: Descripción de los procesos del CITEAR Cusco

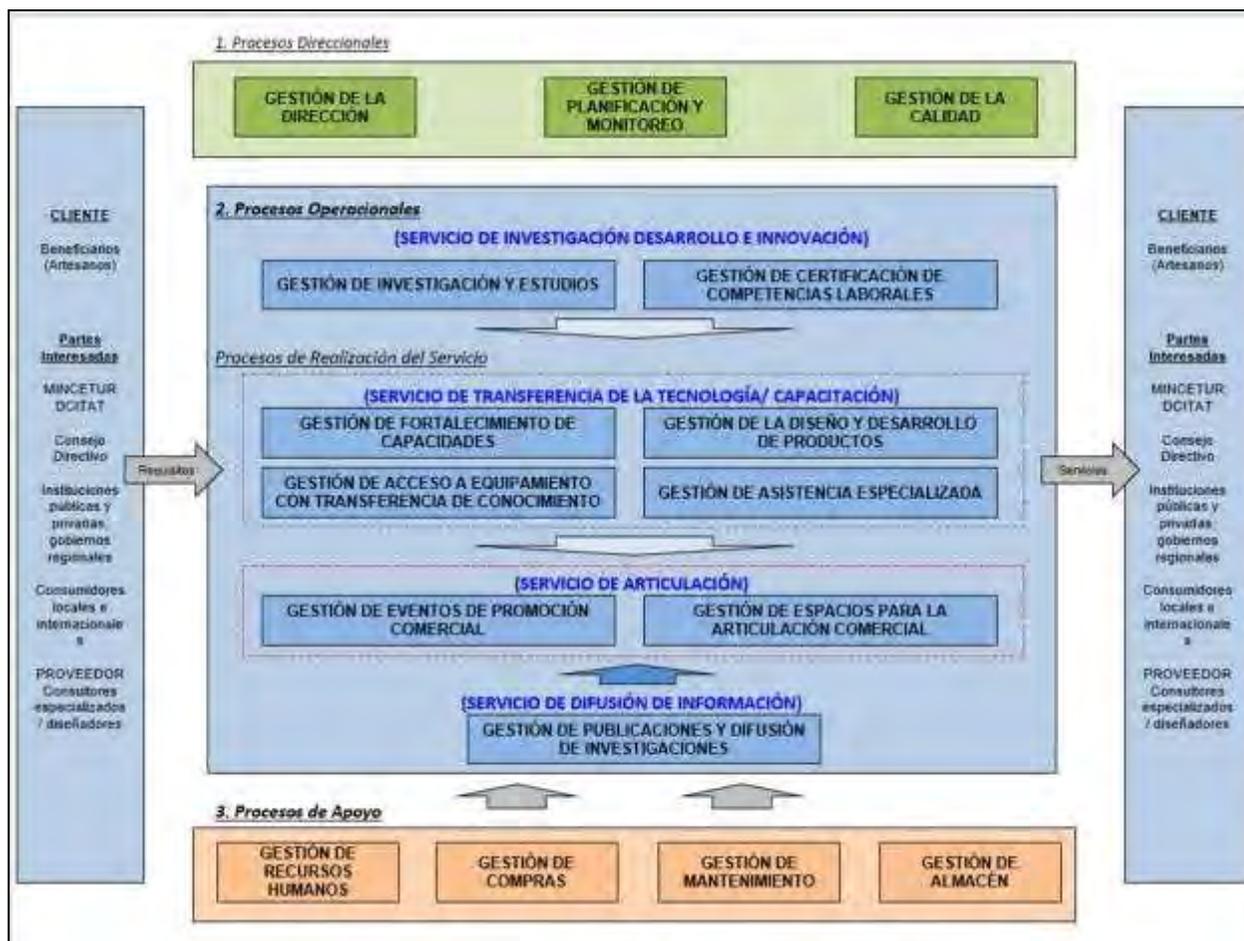
Proceso	Procedimientos	Descripción
Misionales	Gestión de investigación y estudios.	Corresponde a las actividades ligadas a experimentación e investigación de metodologías, nuevos prototipos y herramientas innovadoras, con aras de generar soluciones con un conjunto de actores que generan valor público.
	Gestión de certificación de competencias laborales	Corresponde a un proceso que se desarrolla para verificar y certificar las habilidades, destrezas y conocimientos que tienen los artesanos para desarrollar una función o labor determinada a una línea artesanal.
	Gestión de fortalecimiento de capacidades	Generar competencias en los artesanos en la gestión de la innovación en particular y en la transmisión de conocimientos científicos y tecnológicos que resuelvan problemas de origen tecnológico en general.
	Gestión del diseño y desarrollo de productos	Diseño y desarrollo de productos a partir de la adaptación de nuevas tecnologías disponibles en el mercado asociado a una línea artesanal en particular.
	Gestión de asistencia especializada	Actividades ligadas al proceso de transmisión de la información científica, tecnológica, del conocimiento, de los medios y de los derechos de explotación, hacia terceras partes para la producción de un bien, el desarrollo de un proceso, o la prestación de un servicio, contribuyendo al desarrollo de sus capacidades.
	Gestión de acceso a equipamiento con transferencia de conocimiento	Actividades ligadas a facilitar al artesano el acceso a equipamiento tecnológico o herramientas técnicas para la transferencia de conocimiento.
	Gestión de eventos de promoción comercial	Corresponde a actividades de promoción de nuevos métodos de comercialización e investigación de nuevos destinos de mercado para la actividad artesanal de su área de influencia.
	Gestión de espacios para la articulación comercial	Corresponde a la coordinación de actividades que facilite la conexión de los productores artesanales con nuevos canales de venta, mercados de destino y potenciales socios estratégicos (clientes, proveedores, etc.) con el propósito de incrementar las ventas de sus artesanías mejoradas con la actividad innovadora.
	Gestión de publicaciones y difusión de investigaciones	Corresponde a actividades de producción de investigaciones en las líneas artesanales priorizadas por la CITEAR y en su difusión a la población de beneficiarios directos de la CITEAR y al ecosistema de innovación regional y nacional en general.
Direccionales	<ul style="list-style-type: none"> • Gestión de la dirección • Gestión de planificación y monitoreo • Gestión de la calidad 	Corresponden a las actividades de dirección, planificación y gestión de la calidad de las actividades de las CITEAR, en función a su Plan Anual de Actividades en particular y a su planificación estratégica en general.
Apoyo	<ul style="list-style-type: none"> • Gestión de recursos humanos • Gestión de compras • Gestión de mantenimiento • Gestión de almacén 	Corresponde a actividades de logística, contratación y soporte en general para facilitar el desarrollo de las actividades de los procesos operacionales de la CITEAR.

Fuente: "Lineamientos para la formulación y evaluación de proyectos de inversión del servicio de innovación tecnológica en artesanía y turismo" (2021)

Elaboración: MINCETUR – Dirección General de Artesanía (2021)

De acuerdo con la descripción de los procesos, tenemos el mapa de procesos de CITEAR en donde se puede visualizar la interrelación de los procesos de Nivel 0, de acuerdo con el siguiente detalle:

Figura 21: Mapa de Procesos CITEAR



Fuente: "Lineamientos para la formulación y evaluación de proyectos de inversión del servicio de innovación tecnológica en artesanía y turismo" (2021)

Elaboración: MINCETUR – Dirección General de Artesanía (2021)

K. Principales activos para el CITEAR Cusco

Para el CITEAR Cusco se ha considerado activos agrupados en 3 grandes rubros: infraestructura (laboratorios, salas multiusos, ambientes, almacén, etc.); equipamiento y mobiliario; e intangibles (sistemas de información y software, entre otros), teniendo en consideración los procesos que desarrollan, el detalle se puede apreciar en la siguiente tabla:

Tabla 25: Principales activos del CITEAR Cusco

Procesos Nivel 0	Infraestructura	Equipamiento	Intangibles
Gestión de investigación y estudios.	Laboratorios de investigación, desarrollo e innovación.	Mobiliario y equipo de laboratorio de investigación, desarrollo e innovación.	Sistemas de información y base de datos.
Gestión de certificación de competencias laborales	Ambientes	Mobiliario y equipo de ambiente de certificación de competencias laborales.	Sistemas de información y base de datos sobre el registro y seguimiento de los artesanos.
Gestión de fortalecimiento de capacidades	Aula de capacitación.	Mobiliario y equipo de aula de capacitación.	Sistemas de información y base de datos.
Gestión del diseño y desarrollo de productos	Taller de diseño y desarrollo de productos, acorde con la línea artesanal o conjunto de líneas artesanales priorizadas.	Mobiliario y equipo de diseño y desarrollo de productos.	Sistemas de información y base de datos.
Gestión de asistencia especializada	Ambiente de asistencia técnica especializada.	Mobiliario y equipo de ambiente de asistencia técnica especializada	<ul style="list-style-type: none"> Sistemas de información y base de datos de proveedores de conocimiento calificados. Patentes de prototipos y nuevas tecnologías en general.
Gestión de acceso a equipamiento con transferencia de conocimiento	Taller donde se alojan los equipamientos, acorde con la línea artesanal o conjunto de líneas artesanales priorizadas.	Maquinaria y equipamiento tecnológico especializado.	Software, sistemas de información con base de datos.
Gestión de eventos de promoción comercial	Auditorio	Mobiliario y equipo de auditorio	Software, Sistemas de información con base de datos.
Gestión de espacios para la articulación comercial	Ambiente de articulación comercial.	Mobiliario y equipo de ambiente de articulación comercial.	Software, Sistemas de información con base de datos.
Gestión de publicaciones y difusión de investigaciones	Ambiente.	Mobiliario y equipo de ambientes de gestión de publicaciones.	Sistemas de información con base de datos
<ul style="list-style-type: none"> Gestión de la dirección Gestión de planificación y monitoreo Gestión de la calidad 	Ambientes de gestión administrativa.	Mobiliario y equipo de ambientes de gestión administrativa.	<ul style="list-style-type: none"> Documentos de gestión del CITE. Software especializado y aplicaciones informáticas.
<ul style="list-style-type: none"> Gestión de recursos humanos Gestión de compras Gestión de mantenimiento Gestión de almacén 	<ul style="list-style-type: none"> Ambiente de mantenimiento y vigilancia Sala de usos múltiples Cerco perimétrico. Almacén y/o depósito. Espacios de circulación vertical y/o horizontal. 	<ul style="list-style-type: none"> Mobiliario y equipo del ambiente de mantenimiento y vigilancia Mobiliario de sala de usos múltiples. Mobiliario de almacén y/o depósito. 	Software y sistemas de información con base de datos.

Fuente: "Lineamientos para la formulación y evaluación de proyectos de inversión del servicio de innovación tecnológica en artesanía y turismo" (2021)

Elaboración: MINCETUR – Dirección General de Artesanía (2021)

L. Modelo de atención del CITEAR Cusco -UT

Para la estructuración del modelo de atención del CITEAR-UT se ha tenido en cuenta el nivel de complejidad de la atención (bajo medio, alto), la naturaleza de la intervención (contenidos, costos y recursos) por nivel de complejidad y la modalidad de intervención (presencial, virtual, mixta) del CITEAR-UT.

- a) Se identifica que el **nivel de complejidad de la atención es bajo**, cuando los contenidos de atención son uniformes y se pueden agrupar, además el costo de la atención es bajo en tiempo y en recursos, por lo que la intervención estará a cargo de las **UT**, mediante capacitación y asesoría presencial, y soporte productivo.
- b) Se identifica que **el nivel de complejidad de la atención es medio**, cuando los contenidos de la atención son personalizados y el costo de la atención es medio en tiempo y en recursos, por lo que la intervención estará a cargo del **CITEAR Cusco**, mediante capacitación y asesoría presencial y virtual (mixta), soporte productivo, ensayos de laboratorio, diseño y desarrollos de producto, información de financiamiento, comercial y de negocios, y certificación de competencias laborales. Adicionalmente, CITEAR Cusco también se puede encargar de contactarse con otras redes de innovación en artesanía fuera del Cusco para completar la atención.
- c) Se identifica que el **nivel de complejidad de la atención es alto**, cuando los contenidos de la atención necesitan competencias especializadas y el costo de la atención es alto en tiempo y recursos, por lo que la intervención estará a cargo del **CITEAR Cusco** que se encargará de coordinar la atención con los actores de la **academia y del sector privado y especializados del tema**, por lo que las actividades para la atención son de investigación y desarrollo tecnológico, las cuales pueden ser de modalidad presencial o virtual (mixta).

Los costos y recursos necesarios para la atención de los niveles de complejidad bajo y medio serán asumidos casi en su integridad por el MINCETUR por lo que serán gratuitos para los artesanos, y los costos y recursos necesarios para la atención de nivel de complejidad alto serán asumidos de forma parcial.

M. Gestión de las Unidades Técnicas - UT

Cada una de las 5 Unidades Técnicas – UT será gestionada por un Coordinador designado por el Director del CITE, el cual será responsable de dirigir, planificar y evaluar las actividades de la UT relacionadas al servicio de transferencia de la tecnología/capacitación a los artesanos.

Las UT funcionaran en los principales talleres de producción artesanal de las provincias de Calca, Urubamba, Canchis, Quispicanchis y Paucartambo, para lo cual el MINCETUR firmará convenios de cooperación con los artesanos y/o asociación de artesanos y/o empresas del lugar para la instalación del equipamiento, mobiliarios y materias primas; así como, de encargarse de los gastos necesarios para la operatividad de las Unidades Técnicas, con el objetivo de que sirvan para la capacitación de la población que se dedica a la artesanía en la provincia y la mejora de la producción artesanal de la provincia. Dentro de los compromisos entre las partes firmantes de los convenios tenemos:

De parte del MINCETUR:

- a) Designar al profesional que estará a cargo de la gestión de la Coordinación de las UT.
- b) Preparar el programa de atención del servicio de transferencia de la tecnología/capacitación a los artesanos de la zona.
- c) Implementar con los equipos, mobiliario, herramientas e insumos necesarios para brindar el servicio de transferencia de la tecnología/capacitación a los artesanos de la zona.
- d) Encargarse de los gastos de mantenimiento de los equipos, mobiliario herramientas, seguros y de la conexión a internet.
- e) Contratar a los profesionales necesarios para brindar el servicio de transferencia de la tecnología/capacitación a los artesanos de la zona.
- f) Efectuar las coordinaciones necesarias con otras entidades, a fin de que puedan desarrollarse las acciones que permitan lleva a cabo el desempeño adecuado de la UT.

- g) Otras que determinen las partes para concretar las metas de atención de servicio de transferencia de la tecnología/capacitación a los artesanos de la zona.

De parte de la asociación de artesanos:

- a) Brindar un espacio físico en condiciones adecuadas, y establecidas por el MINCETUR, para que sirva como taller de capacitación y brindar el servicio de transferencia de la tecnología/capacitación a los artesanos de la zona.
- b) Brindar un espacio en condiciones adecuadas establecidas por el MINCETUR para el almacenamiento de los insumos otorgados por el MINCETUR.
- c) Encargarse de la seguridad y custodia de los equipos, mobiliario, herramientas e insumos entregados por el MINCETUR.
- d) Asumir los costos de los servicios básicos del local: limpieza, energía eléctrica, agua potable y alcantarillado.
- e) Aceptar la participación en los talleres y en el intercambio de experiencias con artesanos residentes en otros distritos.
- f) Respetar las normas de conducta y asistencia al taller establecidas por el MINCETUR, y aceptar las sanciones que correspondan por infringir las normas de conducta y asistencia.
- g) Atender las solicitudes de información cuando se realicen en las actividades de supervisión y monitoreo dirigidas por el MINCETUR.
- h) Otras que determinen las partes para concretar las metas de atención de servicio de transferencia de la tecnología/capacitación a los artesanos de la zona.

De ser necesario, también se puede firmar convenios de cooperación interinstitucional con los gobiernos locales de Calca, Urubamba, Canchis, Quispicanchis y Paucartambo, para complementar las necesidades que se puedan presentar en el momento de implementación de las UT.

N. Funciones de las Unidades Técnicas

Para el caso de las UT, que dependerán de las CITEAR Cusco, sólo se brindará el servicio de transferencia de la tecnología/capacitación a los

artesanos y si es necesario algunos procesos Direccionales y de Apoyo. En tal sentido, las funciones de las UT serán de acuerdo con el siguiente detalle:

- a) Promover y desarrollar los emprendimientos productivos, a través de la transferencia tecnológica, a efectos de contribuir con su acceso a las cadenas productivas y de valor, con especial énfasis en aquellos liderados por mujeres.
- b) Realizar actividades de sensibilización en desarrollo tecnológico para la artesanía y turismo.
- c) Participar y articular el ecosistema de innovación y emprendimiento, entre los beneficiarios y las entidades activas del ecosistema innovador y del emprendimiento dentro de las provincias de Calca, Urubamba, Canchis, Quispicanchis y Paucartambo.
- d) Otras que establezca el MINCETUR.

O. Procesos de las Unidades Técnicas

Para las UT, al funcionar en red con el CITEAR Cusco, tendrán menos procesos, los cuales serán asumidos por el CITEAR, por lo que les corresponden 4 procesos misionales (capacitación, diseño y desarrollo de productos, asistencia especializada, acceso a equipamiento), 1 proceso direccional (dirección) y 3 procesos de apoyo (recursos humanos, mantenimiento y almacén). Asimismo, teniendo en consideración la descripción de los procesos realizados, se ha elaborado el mapa de procesos en donde se puede visualizar la interrelación de los procesos de Nivel 0 de las UT.

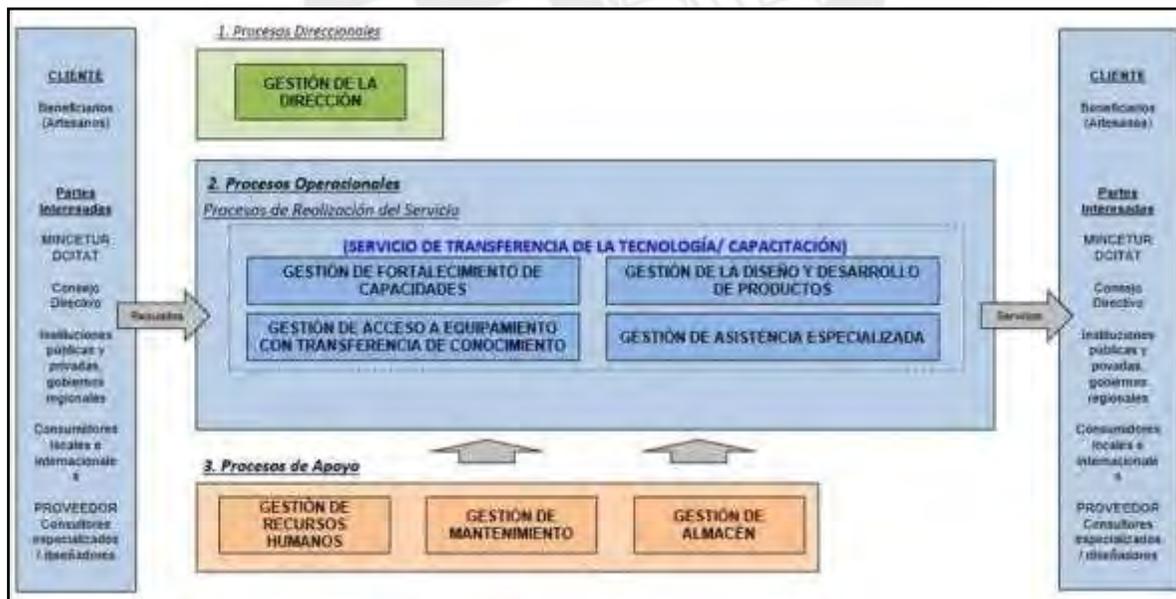
Tabla 26: Descripción de los procesos de las UT del CITEAR Cusco

Servicio	Proceso	Descripción
Servicio de transferencia de la tecnología/capacitación	Gestión de fortalecimiento de capacidades	Generar competencias en los artesanos en la gestión de la innovación en particular y en la transmisión de conocimientos científicos y tecnológicos que resuelvan problemas de origen tecnológico en general.
	Gestión del diseño y desarrollo de productos	Diseño y desarrollo de productos a partir de la adaptación de nuevas tecnologías disponibles en el mercado asociado a una línea artesanal en particular.
	Gestión de asistencia especializada	Actividades ligadas al proceso de transmisión de la información científica, tecnológica, del conocimiento, de los medios y de los derechos de explotación, hacia terceras partes para la producción de un bien, al desarrollo de un proceso, o la prestación de un servicio, contribuyendo al desarrollo de sus capacidades.
	Gestión de acceso a equipamiento con transferencia de conocimiento	Actividades ligadas a facilitar al artesano el acceso a equipamiento tecnológico o herramientas técnicas para la transferencia de conocimiento.
Direccionales	<ul style="list-style-type: none"> Gestión de la dirección 	Corresponden a las actividades de dirección la gestión de las actividades de las UT del CITEAR, en función al Plan Anual de Actividades del CITEAR.
Apoyo	<ul style="list-style-type: none"> Gestión de recursos humanos Gestión de mantenimiento Gestión de almacén 	Corresponde a actividades de soporte en general para facilitar el desarrollo de las actividades de los procesos operacionales de la UT CITEAR.

Fuente: "Lineamientos para la formulación y evaluación de proyectos de inversión del servicio de innovación tecnológica en artesanía y turismo" (2021)

Elaboración: Elaboración: MINCETUR – Dirección General de Artesanía (2021)

Figura 22: Mapa de Procesos de las UT del CITEAR



Elaboración: Equipo Proyecto de Innovación (2021)

P. Características del servicio de transferencia de la tecnología/capacitación

Para asegurar que el servicio de transferencia de la tecnología/capacitación de las UT sea de calidad se propone que tenga las siguientes características:

- a) La propuesta del servicio contará con un programa estructurado, con temas y tiempos definidos para cada fase y objetivo propuesto. Esto no solo permitirá desarrollar las actividades de manera organizada, sino que también será uno de los indicadores que nos permitirá medir qué tan eficiente ha sido el proceso de capacitación dependiendo de cómo se ha ejecutado el programa.
- b) Se identificará de manera preliminar que los objetivos de la capacitación estén orientadas a las necesidades de los artesanos de la zona. Esto es importante debido a que las necesidades de capacitación varían de acuerdo con la provincia y a la línea artesanal, lo cual es importante porque permitirá enfocarnos en cerrar las brechas del servicio alineadas a las necesidades de los artesanos.
- c) Se establecerán metas e instrumentos de medición. Es necesario que el servicio cuente también con instrumentos de medición de cumplimiento de objetivos, como encuestas, pruebas o actividades que nos permitan saber si las metas establecidas se han cumplido adecuadamente.
- d) Después de terminado el proceso del servicio se realizarán refuerzos y evaluación a los artesanos de los temas y conocimientos adquiridos para asegurarnos de que se traduzcan en una mejora en el proceso de producción de los artesanos.

Q. Principales activos para las Unidades Técnicas

Para las UT se ha considerado menor cantidad de activos, esto debido a que tienen menor cantidad de procesos que un CITEAR, pero de igual forma los tenemos agrupados en 3 grandes rubros: infraestructura (laboratorios, salas multiusos, ambientes, almacén, etc.); equipamiento y mobiliario; e intangibles (sistemas de información y software, entre otros), como se puede apreciar en la tabla siguiente:

Tabla 27: Principales activos de la UT del CITEAR Cusco

Procesos/Nivel	Infraestructura	Equipamiento	Intangibles
Gestión de fortalecimiento de capacidades	Aula de capacitación.	Mobiliario y equipo de aula de capacitación.	Sistemas de información y base de datos.
Gestión del diseño y desarrollo de productos	Taller de diseño y desarrollo de productos, acorde con la línea artesanal o conjunto de líneas artesanales priorizadas.	Mobiliario y equipo de diseño y desarrollo de productos.	Sistemas de información y base de datos.
Gestión de asistencia especializada	Ambiente de asistencia técnica especializada.	Mobiliario y equipo de ambiente de asistencia técnica especializada	<ul style="list-style-type: none"> • Sistemas de información y base de datos de proveedores de conocimiento calificados. • Patentes de prototipos y nuevas tecnologías en general.
Gestión de acceso a equipamiento con transferencia de conocimiento	Taller donde se alojan los equipamientos, acorde con la línea artesanal o conjunto de líneas artesanales priorizadas.	Maquinaria y equipamiento tecnológico especializado.	Software, sistemas de información con base de datos.
Gestión de la dirección	Ambientes de gestión administrativa.	Mobiliario y equipo de ambientes de gestión administrativa.	<ul style="list-style-type: none"> • Documentos de gestión del CITE. • Software especializado y aplicaciones informáticas.
<ul style="list-style-type: none"> • Gestión de recursos humanos. • Gestión de mantenimiento. • Gestión de almacén. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ambiente de mantenimiento y vigilancia. • Cerco perimétrico. • Almacén y/o depósito. • Espacios de circulación vertical y/o horizontal. 	<ul style="list-style-type: none"> • Mobiliario y equipo del ambiente de mantenimiento y vigilancia. • Mobiliario de almacén y/o depósito. 	Software y sistemas de información con base de datos.

Fuente: "Lineamientos para la formulación y evaluación de proyectos de inversión del servicio de innovación tecnológica en artesanía y turismo" (2021)

Elaboración: MINCETUR – Dirección General de Artesanía (2021)

R. Modelo de articulación del CITEAR Cusco - UT

El modelo de articulación entre el sector público, el sector privado, la academia, los artesanos y el mercado consta de 8 pasos, de acuerdo con el siguiente detalle:

- 1) **Identificación de la cadena de valor:** El MINCETUR identifica una cadena de valor de la línea artesanal para la comercialización y/o exportación, en crecimiento y con barreras de entradas relativamente bajas.
- 2) **Identificación de exportadores:** El MINCETUR identifica un exportador consolidado de algún producto artesanal, con incentivos de mercado o con modelo de negocio que pueda incluir la participación directa o indirecta de

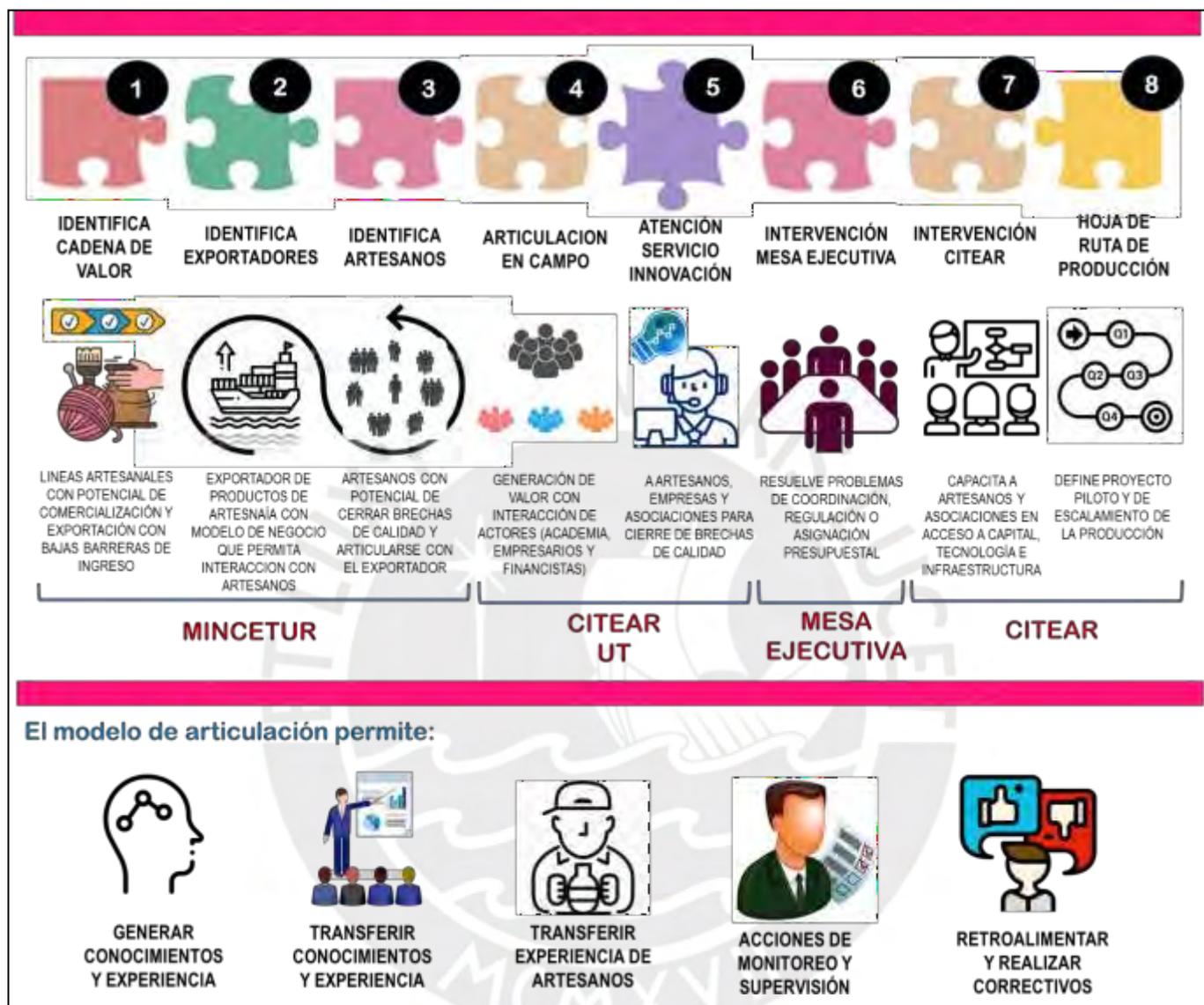
los artesanos, asociaciones y/o empresas.

- 3) **Identificación de artesanos:** El MINCETUR identifica a los artesanos, asociaciones y/o empresas con posibilidad de cerrar brechas de calidad y articularse al exportador.
- 4) **Articulación de campo:** El CITEAR y las UT son los articuladores de campo, cuyo rol es generar valor en la cadena de línea artesanal a través de la conexión de actores (academia, empresarios, financistas, proveedores, etc.) y acompañamiento de su interacción.
- 5) **Atenciones del servicio de innovación tecnológica:** El CITEAR y las UT brindan el servicio de innovación tecnológica a los artesanos, asociaciones y/o empresas para cerrar las brechas de calidad.
- 6) **Intervención de la Mesa Ejecutiva:** La Mesa Ejecutiva resuelve problemas relativos a regulaciones inadecuadas, asignaciones presupuestales limitadas, fallas de coordinación público – privadas, etc.
- 7) **Intervención del CITEAR:** De ser necesario, el CITEAR capacita a artesanos, asociaciones y/o empresas sobre aspectos relacionados al acceso de capital de trabajo, implementación de tecnología o infraestructura.
- 8) **Hoja de ruta de producción:** Después de terminado el proceso del servicio de innovación tecnológica el CITEAR define una hoja de ruta de producción para los artesanos, asociaciones y/o empresas, el cual debe contener un proyecto piloto y un proyecto de escalamiento de producción.

El modelo de articulación entre el CITEAR y las UT permite el intercambio de conocimiento y de experiencias a través de 5 pasos:

- 1) **Generar conocimiento y experiencia:** El CITEAR y las UT generarán conocimiento y experiencias mediante las atenciones brindadas a los artesanos, los cuales deberán ser documentados y resguardados por el personal de gestión de transferencia de tecnología/capacitación del CITEAR – UT.
- 2) **Transferencia de conocimiento y experiencia del CITEAR-UT:** EL CITEAR y las UT generarán los espacios oportunos para la transferencia de conocimientos y experiencias entre artesanos. Los medios para la transferencia de este conocimiento pueden ser espacios físicos y/o virtuales.
- 3) **Transferencia de experiencias de los artesanos:** De la utilización del conocimiento por los artesanos, se les invitará periódicamente a través de espacios físicos y/o virtuales para que expongan los resultados conseguidos por los servicios brindados por el CITEAR y las UT.
- 4) **Actividades de monitoreo y supervisión:** El equipo de la Dirección General de Artesanía del MINCETUR se encargará de coordinar acciones de monitoreo y supervisión en conjunto con el personal del CITEAR para evaluar los resultados obtenidos por la gestión del CITEAR – UT y las atenciones brindadas a los artesanos.
- 5) **Retroalimentación:** El equipo del de la Dirección General de Artesanía del MINCETUR, en coordinación con el CITEAR – UT, se encargará de evaluar los resultados conseguidos por el CITEAR – UT y los artesanos, y, de corresponder, planteará al CITEAR – UT acciones correctivas en la gestión y las atenciones brindadas a los artesanos.

Figura 23: Modelo de articulación CITEAR Cusco



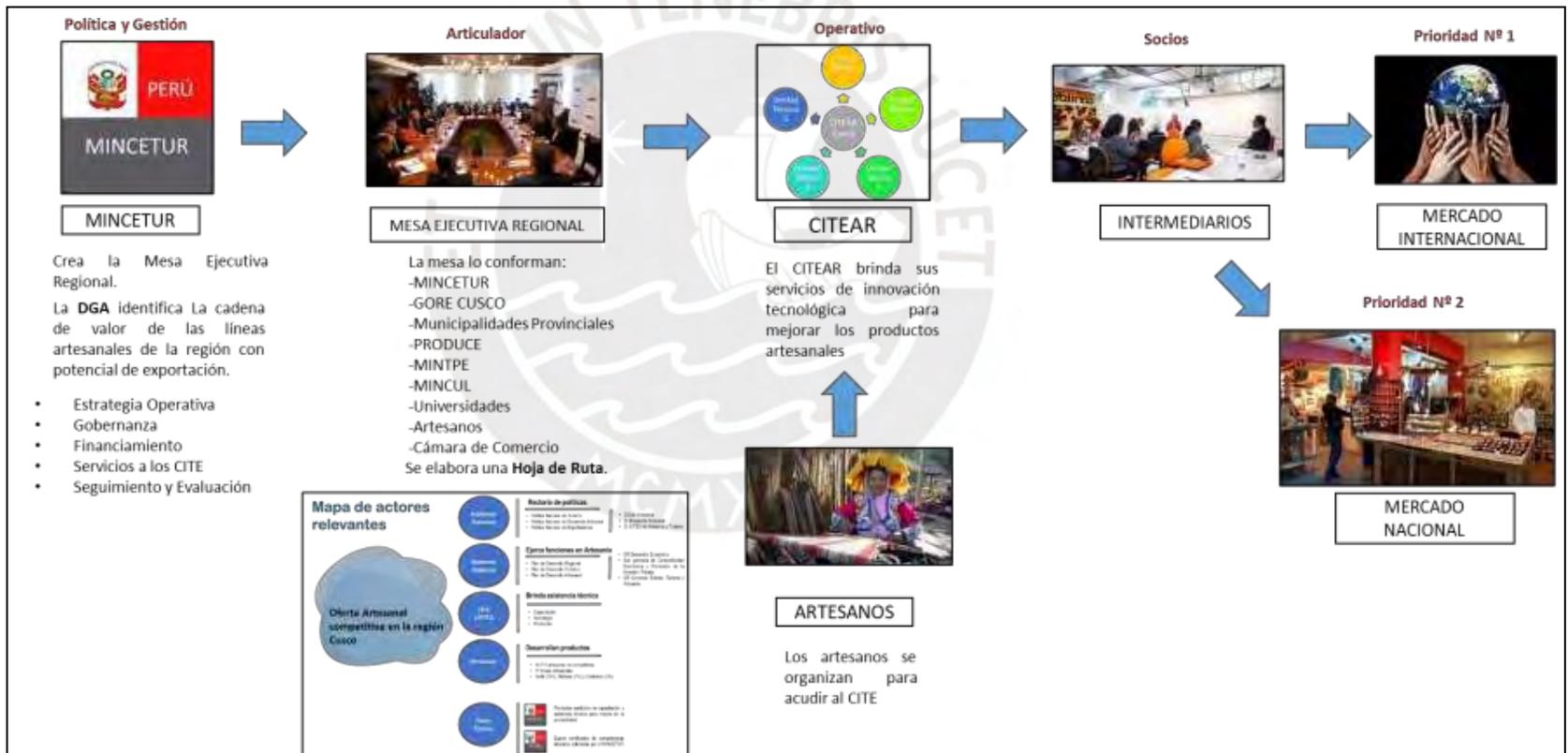
Elaboración: Equipo Proyecto de Innovación (2021)

3.4.2 Proceso de desarrollo del prototipo final de innovación

3.4.2.1 Descripción del prototipo a nivel sensorial

El prototipo que se ha desarrollado es de nivel sensorial, tal como se grafica a continuación:

Figura 24: Prototipo a nivel sensorial: Modelo de Gobernanza



Elaboración: Equipo Proyecto de Innovación (2021)

3.4.2.2 Mesa Ejecutiva para el desarrollo del mercado artesanal del Cusco

La Mesa Ejecutiva para el desarrollo del mercado artesanal del Cusco es creada mediante Resolución Ministerial del Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR), se encuentra a cargo del Despacho Viceministerial de Turismo y tiene por objeto coordinar, proponer soluciones, facilitar e impulsar las acciones que contribuyan a mejorar la productividad y competitividad de los artesanos del Cusco.

Está integrada por el Viceministro de Turismo, quien la preside, el Director Regional de Artesanía del Gobierno Regional del Cusco, el Gerente de Desarrollo Económico o, quien haga sus veces, de las Municipalidades de Cusco, Calca, Urubamba y Canchis, un representante del Instituto Tecnológico de la Producción, un representante del Viceministerio de Promoción del Empleo y Capacitación Laboral del Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo, un representante del Viceministerio de Patrimonio Cultural e Industrias Culturales del Ministerio de Cultura, un representante de la Universidad Nacional San Antonio Abad del Cusco, tres representantes de las Asociaciones de Artesanos del Cusco correspondientes a las líneas artesanales textil, metales preciosos y no preciosos y cerámica a propuesta de la Dirección Regional de Artesanía del Gobierno Regional del Cusco y un representante de la Cámara de Comercio del Cusco. La Secretaría Técnica de la Mesa Ejecutiva estará a cargo de la Dirección General de Artesanía del MINCETUR.

El ejercicio del cargo será *Ad Honorem* y los integrantes deben contribuir a identificar las carencias, dificultades y obstáculos a la competitividad regional y proponer soluciones para promover el desarrollo del mercado artesanal. Asimismo, la Mesa Ejecutiva podrá convocar a profesionales o especialistas con experiencia en la gestión e implementación de políticas públicas que brinden conocimientos técnicos y asistencia en la gestión de los aspectos necesarios y el seguimiento que corresponda. Asimismo, podrán ser invitados a las sesiones, representantes u otros

expertos de organismos públicos o privados cuando sea conveniente tratar temas específicos del organismo.

Bajo este marco, el Director Ejecutivo del CITEAR y los representantes de las Unidades Técnicas participarán en la Mesa Ejecutiva y los Sub Grupos de Trabajo en calidad de invitados, dado que el rol que cumplen en el modelo de gobernanza es en desarrollar una intervención específica en el ámbito operativo para la mejora de la articulación de los servicios que se brindan a los artesanos, mientras que la Mesa Ejecutiva impulsa y coordina acciones para la mejora de la competitividad del sector artesanal, en la que las CITEAR constituye una estrategia de implementación; no obstante, consideramos importante propiciar la participación de la CITEAR en esta instancia a fin que los miembros de la Mesa Ejecutiva puedan contar con la información sobre el avance de la ejecución de los procesos a su cargo que sirvan como insumo en el planteamiento de soluciones durante su implementación y, del mismo modo, sean empleados para establecer ajustes a la estrategia durante su desarrollo.

El financiamiento de sus gastos será asumido por cada entidad participante, sin involucrar costos adicionales al Estado. Su instalación se efectuará a los diez días de la publicación de su norma de creación.

3.4.2.3 Modelo Centro de Innovación Tecnológica de Artesanía en Red - CITEAR Cusco

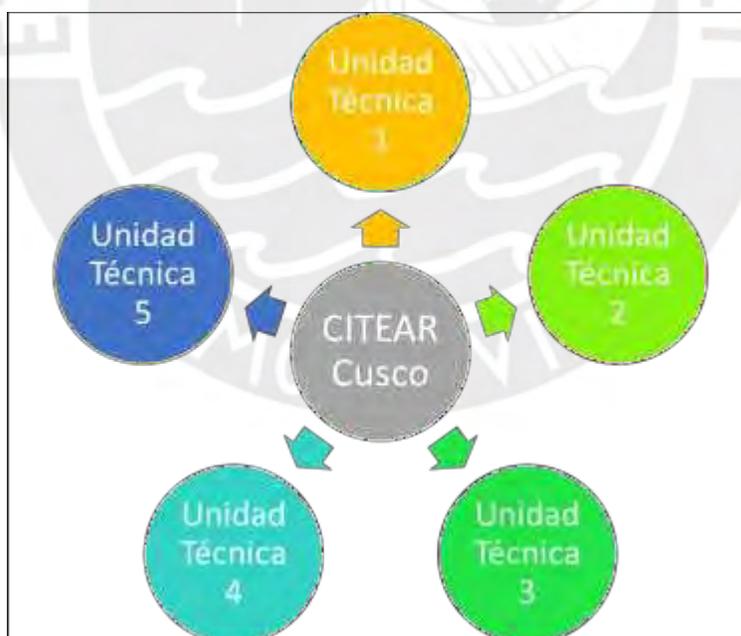
La implementación del Centro de Innovación Tecnológica de Artesanía en Red (CITEAR) en el Cusco constituye una estrategia de intervención específica para mejorar la gobernanza del sector artesanía en el departamento del Cusco y ampliar la cobertura del servicio de innovación tecnológica a través de la implementación de una red CITE que permitirá articular la implementación de las políticas públicas del MINCETUR, con el Gobierno Regional, Gobiernos Locales, Asociaciones de Artesanos, Universidades, Organismos no Gubernamentales, Ministerio de la

Producción, y Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo, a fin de promover esfuerzos para el desarrollo de una oferta artesanal competitiva en la región.

El CITEAR Cusco se encuentra ubicado en la provincia del Cusco, la red CITES supone la conformación de Unidades Técnicas en las provincias de Canchis, Calca, Cusco, Urubamba y Paucartambo, para el incremento de la cobertura de los servicios de CITEAR correspondiente a las líneas artesanales de trabajo en cuero y pieles, cerámica, metales preciosos y textiles, respectivamente, conforme se grafica a continuación:

El CITEAR Cusco cuenta con un diseño de cinco (5) unidades técnicas a fin de brindar los servicios de: i) investigación, desarrollo e innovación, ii) transferencia tecnológica y capacitación, iii) articulación, y iv) difusión de información. El diseño del modelo CITEAR se presenta en el gráfico a continuación:

Figura 25: Diseño del modelo CITEAR



Elaboración: Equipo Proyecto de Innovación (2021)

3.4.2.4 Ventajas del Modelo CITEAR Cusco

El modelo actual es el enfoque de red de los CITE de Artesanía y Turismo (CITE-AT) del MINCETUR, el cual consiste en el aprovechamiento de la oferta disponible de la red de CITE-AT a nivel nacional del cual se pueda emplear para expandir o mejorar la oferta de la CITE-AT. Esto implica emplear o compartir factores de producción o conocimiento tecnológico acumulado en líneas artesanales de otras CITE-AT afines con las líneas artesanales que se intervendrán, en donde el artesano va al CITE a recibir los servicios de innovación tecnológica en artesanía y turismo, sin embargo, no define como las CITE-AT se articularían a la red, ni en el encargado de esa articulación de los CITE en las regiones, tampoco se define una estrategia para la articulación.

El modelo propuesto es un modelo de gobernanza que incluye una Mesa Ejecutiva Regional y un modelo de CITE de Artesanía en Red (CITEAR). El modelo de gobernanza consiste en 3 niveles o pisos, en el nivel más alto, en el piso 3 se encuentra el MINCETUR, que es el encargado de identificar la cadena de valor de las líneas artesanales para la exportación en cada región del país, asimismo, es el encargado de la elaboración de la política, de la estrategia operativa, el financiamiento de los servicios a los CITE y seguimiento y evaluación de las actividades realizadas. En el piso 2, tenemos a la Mesa Ejecutiva Regional, que es la encargada de articular las propuestas por ser un espacio de acción y ejecución centrándose en la identificación de restricciones que afectan la productividad del sector artesanal regional y, en la implementación de soluciones para eliminarlas. Finalmente, en el piso 1, tenemos al CITEAR mediante el cual se amplía la cobertura del servicio de innovación tecnológica en artesanía y turismo, a través de sus Unidades Técnicas distribuidas en las provincias, en donde el CITE lleva los servicios de innovación tecnológica a los artesanos, atendiéndolos en su lugar de residencia.

En tal sentido, entre las ventajas del modelo de propuesto con el modelo actual tenemos:

- a) **Gobernanza:** Permite tener un nodo articulador, promotor y regulador de la Red de CITE.
- b) **Mercado:** Permite traer una lectura más precisa del mercado y de los desafíos del sector privado en relación con sus necesidades tecnológicas para mejorar la competitividad y productividad del artesano.
- c) **Cobertura:** Permite ampliar la cobertura de servicios entre el 85% y 90% al estar cerca de los artesanos que demanda los servicios para el incremento del nivel de competitividad y productividad.
- d) **Movilidad:** Permite combinar las ventajas de la especialización de competencias de cada unidad territorial, con el despliegue de servicios en cada territorio y el aprovechamiento de sinergias locales.
- e) **Generación de valor:** Se busca dar el salto de calidad de los artesanos a través de la mejora de sus capacidades, la mejora de sus productos y la articulación de esfuerzos y estrechar alianzas que lo potencien con el fin de lograr la expansión de redes de aprendizaje y retroalimentación.
- f) **Intercambio de información:** Transferir dentro de la red ideas, conceptos, productos y procesos para el desarrollo de innovación y la búsqueda de soluciones a problemas, basados en diferentes combinaciones de conocimientos, principios científicos, procedimientos y competencias.

Cabe indicar que el modelo propuesto permitirá fortalecer los mecanismos de articulación en territorio, pues a través de la identificación de las necesidades de cobertura de los servicios de innovación tecnológica a proveer, permitirá tener claridad en el sentido de las sinergias con los artesanos. Los artesanos y sus organizaciones representativas comprenden la necesidad de poder lograr una mejora de sus capacidades que los hagan productivos, por esta razón identifican la implementación del CITEAR y sus Unidades Técnicas con la presencia territorial del Estado que satisfaga sus demandas, lo cual constituye una ventana de oportunidad para la implementación de dicho mecanismo. Por otro lado, al provenir la solución

del organismo rector (MINCETUR), adquiere legitimidad de origen, constituyéndose el CITEAR en un agente dinamizador del mecanismo de articulación, capaz de moderar, mediar y proponer alternativas y acuerdos entre los actores que participan de la provisión de los servicios a los artesanos. La creación de la CITEAR y sus Unidades Técnicas, a través de una resolución sectorial, goza de formalidad; asimismo, la instauración de la Mesa Ejecutiva Regional permitirá el involucramiento de los actores vinculados a la mejora de la competitividad artesanal. Finalmente, el CITEAR estará a cargo del seguimiento y aprendizaje del mecanismo de articulación, lo cual servirá fundamentalmente para la retroalimentación en las posibles decisiones que se asuman en las sesiones de la Mesa Ejecutiva y el organismo rector.

3.4.2.5 Validación del Modelo CITEAR Cusco

Finalmente, el prototipo final del proyecto de innovación es producto de la presentación y validación del prototipo a nivel sensorial con exfuncionarios y funcionarios del MINCETUR y con funcionarios del Gobierno Regional Cusco, en esta validación previa se obtuvieron aportes para lograr el prototipo a nivel funcional presentado en el numeral 3.4.1 del presente trabajo.

Tabla 28: Cuadro Comparativo CITE Ccatcca vs CITEAR Cusco

	Centros de Innovación Tecnológica en Artesanía y Turismo – CITE Catcca	Centro de Innovación Tecnológica de Artesanía en Red – CITEAR Cusco
Modelo	CITE Catcca brinda un conjunto de servicios a los artesanos, con el objeto de que puedan incorporar tecnología en sus procesos de producción. Es de alcance local.	Red CITEAR brindará un conjunto de servicios a los artesanos, con el objeto de que puedan incorporar tecnología en sus procesos de producción. Es de alcance regional, para lo cual se conformarán Unidades Técnicas dependientes del CITEAR Cusco que funcionen de manera coordinada para brindar los servicios a los artesanos
Tipo de Gestión	Privada, administrado por la Red de Apoyo Solidario del Buen Pastor (congregación religiosa)	Será Pública, creado por la DCITAT – MINCETUR y administrado por un Comité Directivo.
Tipo de Financiamiento	<ul style="list-style-type: none"> Recursos del Tesoro Público. Ingresos propios. Donaciones. 	<ul style="list-style-type: none"> Los que le asigne el Estado, según corresponda. Los generados como consecuencia de sus actividades. Los aportes provenientes de la Cooperación Técnica Internacional y Nacional. Las donaciones provenientes de cualquier fuente. Otros recursos que se le asigne para sus fines.
Ámbito de Intervención	Su ámbito de intervención es Ccatcca – Quispicanchi – Cusco.	Su ámbito de intervención será el Departamento del Cusco, provincias de Cusco, Calca, Quispicanchi, Urubamba, Paucartambo y Canchis.
Líneas Artesanales	Interviene la línea artesanal de textiles	Intervendrá 5 líneas artesanales de: Textiles, metales preciosos, cerámica, pintura y trabajo en pieles.
Articulación	<ul style="list-style-type: none"> Mediante la dirección de propio CITE. No cuenta con un organismo articulador. 	Mediante la Mesa Ejecutiva, que tiene por objeto coordinar, proponer soluciones, facilitar e impulsar las acciones que contribuyan a mejorar la productividad y competitividad del mercado artesanal en el departamento del Cusco.
Organización	CITE Catcca cuenta con una sede, la cual no se encuentra operativa.	El CITEAR Cusco contará estructuralmente con unidades operativas (Gestión de fortalecimiento de capacidades; Gestión del diseño y desarrollo de productos; Gestión de asistencia especializada; y Gestión de acceso a equipamiento con transferencia de conocimiento), de gestión (Gestión de Dirección) y 5 unidades técnicas.
Servicios	Actualmente, ofrece a los artesanos lo siguientes servicios: <ul style="list-style-type: none"> Capacitación. Asistencia técnica y talleres. 	Brindará a los artesanos los siguientes servicios: <ul style="list-style-type: none"> Servicio de investigación desarrollo e innovación. Servicio de transferencia de la tecnología y capacitación. Servicio de articulación. Servicio de difusión de información.

Elaboración: Equipo Proyecto de Innovación (2021)

CAPÍTULO IV: ANÁLISIS DE LA DESEABILIDAD, FACTIBILIDAD Y VIABILIDAD DEL PROTOTIPO

4.1. Análisis de deseabilidad

Si bien es cierto que el usuario final (beneficiario) de los servicios que se brindan a través de los CITES son los artesanos (14,830 artesanos de la región Cusco, distribuidos por provincia de la siguiente manera Cusco (4,393), Calca (2,006), Urubamba (1,827), Canchis (1,579), Quispicanchi (1,411) y Paucartambo (1,295), Acomayo (155), Anta (366), Canas (438), Chumbivilcas (318), Espinar (511), La Convención (285) y Paruro (246)), durante la reformulación del problema público se ha determinado que es el MINCETUR quien tiene la necesidad de incrementar su capacidad de articular la implementación de las políticas públicas de artesanía y turismo y, por lo tanto, constituye el usuario de la implementación de un modelo de gobernanza que contribuirá a ampliar la cobertura del servicio de innovación tecnológica en artesanía y turismo en la región Cusco a través de la implementación de la Red CITEAR y, asimismo, permitirá articular la implementación de las políticas públicas del MINCETUR orientadas a la innovación y tecnología, relación entre Estado, a los CITE, la academia, y los artesanos. El objetivo final es que los artesanos sean capaces de interactuar con el CITEAR y sus Unidades Técnicas, quienes proveerán directamente los servicios de investigación, desarrollo, innovación, adaptación, transformación y transferencia tecnológica.

La solución propuesta permite cubrir una necesidad; por un lado, la necesidad del MINCETUR de incrementar la capacidad de articular la implementación de las políticas públicas en artesanía y turismo, pues durante el proceso de análisis causal se ha diagnosticado *“la debilidad en la formulación e implementación del modelo de los CITE, la débil presencia de instituciones que brinden formación y capacitación especializada, las dificultades de acceso al financiamiento y el ausente sistema de calidad otorgan una limitada oferta de servicios para el artesano”*; lo cual, afecta directamente el cumplimiento de las funciones del MINCETUR, quienes de acuerdo

al PNDAR 2019 constituyen los responsables directos de la implementación y ejecución de las acciones orientadas a la mejora en el desarrollo de la actividad artesanal que posibiliten la generación de empleo, inclusión y lucha contra la pobreza que contribuyan a mejorar los índices de inclusión social y económica, así como de la oferta exportable. La necesidad de implementar la solución propuesta también está expresada en el reconocimiento que hace el PPR 087: “Incremento de la competitividad del sector artesanía 2020”, a través del cual se indica como la principal intervención de política pública: la baja competitividad de los artesanos.

Adicionalmente, el análisis de necesidad no sólo se traduce en los objetivos establecidos en los instrumentos de políticas públicas que hemos citado, sino también en la evaluación explícita demostrada durante las entrevistas a profundidad efectuadas durante el desarrollo del numeral 1.3. del capítulo 3 (Arquitectura del problema) y numeral 2.2. del Capítulo 2 (análisis causal), sino también durante el proceso de validación del prototipo a nivel sensorial efectuado con un (1) experto en políticas públicas de artesanía, (1) funcionario del MINCETUR, (1) funcionario del ITP y (1) funcionario del GORE Cusco, quienes manifestaron su conformidad con la propuesta y efectuaron diversos aportes para fortalecer el prototipo a nivel funcional. Los resultados de dicho proceso de validación evidenciaron en la necesidad de contar con un modelo de gobernanza debido a la débil articulación de los actores involucrados en el proceso de provisión de servicios de innovación tecnológica a los artesanos y, por otro lado, a desarrollar instancias de articulación y coordinación que promuevan la construcción de un modelo de gobernanza.

En estos aspectos, teniendo en cuenta las necesidades de las entidades responsables de la implementación, así como su convicción en la necesidad de establecer un modelo de gobernanza que coadyuve al ejercicio de sus funciones y de los objetivos de políticas públicas, podemos concluir que nuestro prototipo es deseable, por lo tanto, es susceptible de ser ejecutado e implementado.

4.2. Análisis de factibilidad

El análisis de factibilidad permite verificar si es posible o no implementar la solución de manera efectiva, dado que, de no ser factible, se afectarían las operaciones de la organización cuando busque implementar el producto o servicio, y también afectaría las experiencias de los usuarios de manera directa (Escuela de Gobierno & PUCP, 2021).

En primer lugar, evaluamos las capacidades del equipo de trabajo para hacer que suceda la solución. En relación con ello, considerando el organigrama del MINCETUR, la solución corresponde ser implementada por la DGA, y la DCITAT, órgano de línea de la DGA. De acuerdo con el Portal de Transparencia Estándar del MINCETUR (jul.2021), el personal con el que cuenta la DGA y la DCITAT, así como las remuneraciones percibidas, son los siguientes:

Tabla 29: Personal DGA y DCITAT

CARGO	REMUNERACION En S/
Director	15,600
especialista legal	8,000
Asesor legal	9,000
Especialista en Calidad	8,000
Directora	12,500
Profesional para la articulación turismo-artesanía del CITE	4,000
Coordinadora de planificación y gestión	9,000
Asistente administrativo para el CITE	2,000

Elaboración: Equipo de Innovación 2021

En concordancia con ello, consideramos que el personal de la DGA y DCITAT es adecuado para emprender la implementación de la propuesta de innovación; ello, considerando además que, al constituir una iniciativa para facilitar el cumplimiento de una política pública, contará con el apoyo de especialistas de áreas administrativas (OGA, OGPPD, OGAJ), así como de los órganos de línea vinculados

con la promoción y facilitación turística y la Alta Dirección (Viceministerio de Turismo). Cabe mencionar también que el equipo a cargo de la implementación está liderado por un Director General (Empleado de Confianza) y un Director de Línea (Directivo Superior), los que, de acuerdo con el clasificador de cargos del MINCETUR, deben cumplir con los siguientes requisitos:

Figura 26: Perfil de puesto: Director General

EMPLEADO DE CONFIANZA					
4	Director General	EC SP-DS	F-5 D-4	Dirige, planifica, coordina, supervisa y evalúa las labores del órgano a su cargo (Asesoría, Apoyo, Línea, Órgano Técnico Especializado) Supervisa la labor de personal directivo a su cargo	<ol style="list-style-type: none"> 1. Título profesional o grado académico de maestría. 2. Estudios de especialización en temas vinculados al Sector o a su profesión. 3. Experiencia laboral general mínima de ocho (08) años. 4. Experiencia laboral específica mínima de cinco (05) años desempeñando funciones en temas relacionados a la materia, de los cuales tres (03) años son acumulables como Jefe o Director o de nivel equivalente.

Fuente: Resolución Ministerial 120-2019-MINCETUR/SG

Elaboración: MINCETUR

Figura 27: Perfil de puesto: Director

DIRECTIVO SUPERIOR					
12	Director	SP-DS EC	F-3	Dirige, planifica, coordina, supervisa y evalúa las labores de la dirección a su cargo. Coordina y supervisa el trabajo del personal a su cargo. Asiste y apoya a su jefe inmediato en las labores de su especialidad.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Título profesional universitario o grado académico de magister o bachiller con tres (3) años de experiencia profesional específica adicional al mínimo requerido. 2. Cursos y/o programas de especialización en temas vinculados a sus funciones, con cien (100) horas acumuladas en los últimos diez (10) años o cien (100) horas en docencia en los últimos cinco (5) años en instituciones de educación superior relacionadas a la materia. 3. Experiencia laboral general mínima de seis (06) años. 4. Experiencia laboral específica mínima de cuatro (04) años desempeñando funciones en temas relacionados a la materia, de los cuales dos (02) años son acumulables como Director, Jefe, Coordinador o Especialista o de nivel equivalente.

Fuente: Resolución Ministerial 120-2019-MINCETUR/SG

Elaboración: MINCETUR

En relación con las capacidades normativas, cabe indicar que según el ROF del MINCETUR, corresponde a la DGA proponer mecanismos para promover la competitividad artesanal y, por su parte, la DCITAT promueve la mejora de las CITES y hace seguimiento a sus actividades (D.S. N° 002-2015-MINCETUR, 2015, p. 41 - 44). En tal sentido, se concluye que el equipo a cargo de la implementación tiene las capacidades normativas para su puesta en producción.

En relación si la organización cuenta con el tiempo adecuado para la producción de la solución, debe considerarse que mediante Resolución Ministerial N° 319-2019-MINCETUR se aprobó el Plan Estratégico Nacional de Artesanía - PENDAR (2019-

2029), el cual, requiere para su implementación el desarrollo de mecanismos de articulación con otros actores públicos y privados. Del mismo modo, el Cronograma de Actividades para la Implementación del Modelo de Gobernanza para la mejora de la competitividad de los artesanos en la región Cusco (Anexo 9) establece un plazo de cuatro (4) meses, para la producción de la solución, tiempo suficiente, a nuestro entender, para el desarrollo de las tareas y actividades a fin de propiciar las acciones vinculadas con la puesta en marcha de la solución propuesta.

Consideramos que el plazo es idóneo debido a que el Equipo de Innovación estima que se cuentan con algunas condiciones mínimas para la implementación del modelo propuesto: 1) la definición del problema e identificación de causas están plenamente desarrolladas en el proyecto de innovación y parten de la evaluación del PPR 0087 y los Planes Nacionales de Artesanía y Turismo, 2) existe voluntad política por parte de los principales actores involucrados en la implementación del modelo propuesto, iii) existe consenso en relación a la necesidad de mejorar las capacidades de coordinación y articulación del MINCETUR para la ejecución de las políticas que promuevan la competitividad del sector artesanal, iv) la propuesta de creación de una Mesa Ejecutiva es posible de ser replicada de otras experiencias en el ámbito del Poder Ejecutivo, por lo que el proceso de formulación, constitución, convocatoria e instalación han sido previamente diseñados, v) la densidad del proceso de implementación del modelo CITEAR puede ser optimizada con la realización de talleres de sistematización y validación, la convocatoria de expertos en formulación de procesos y la asistencia técnica de CEPLAN; asimismo, las contrataciones de bienes y servicios mínimos pueden proveerse a través de una contratación menor a ocho (8) UIT o una adjudicación simplificada (menor a S/ 400,000) con una duración estimada de 20 días.

Del mismo modo, los aliados de la organización (MINCETUR) son relevantes en el proceso, así como reconstruir las relaciones de coordinación que hubieren sido afectadas producto del desgaste generado por las insuficientes intervenciones en el ámbito regional. Para ello, precisamente una solución del modelo de gobernanza es

la implementación de una Mesa Ejecutiva para el Desarrollo Artesanal en la Región Cusco. En efecto, cabe considerar que la generación de políticas públicas de desarrollo productivo, requiere que el Estado cuente con información que solo posee el sector privado; siendo que existe la necesidad de que el sector público y el privado compartan información y, aprendan juntos; por otro lado, las entidades públicas deben proporcionar de forma coordinada, bienes o insumos públicos que se requieren para la producción privada, sin embargo, estas funcionan a menudo como compartimentos estancos, acentuándose cuando estas relaciones de coordinación alcanzan niveles subnacionales (regionales y locales), lo que genera políticas públicas que no están alineadas entre sí o errores en su implementación (Guezzi, 2019).

Estos problemas de coordinación se han solucionado con la implementación de las Mesas Ejecutivas que, lejos de consistir en un espacio de diálogo, configura un espacio de acción y ejecución centrándose en la identificación de restricciones que afectan la productividad de un sector y, en la implementación de soluciones para eliminarlas. Una Mesa Ejecutiva pretende evitar discusiones genéricas sino el abordaje de un problema en particular y la intervención de los actores a cargo de su solución, pues pretende sugerir e implementar soluciones a problemas que se plantean dentro de estructuras existentes, cuyo objetivo es precisamente fortalecer y mejorar el funcionamiento del sector público (Guezzi, 2019). De este modo, la implementación del modelo de gobernanza debe ser obtenida con el consenso y participación de los actores (aliados) que pertenecerán a la Mesa Ejecutiva y, en particular, al GORE Cusco, cuyo interés e iniciativa particular ha sido bastante activa, así como a los gremios artesanales que serán los beneficiarios directos del diseño de intervención.

4.3. Análisis de viabilidad

En el análisis de viabilidad se ha considerado las características para la creación de la “Mesa Ejecutiva para el desarrollo del mercado artesanal del Cusco” y del

CITE en Red (CITEAR y UT) en el ámbito del departamento del Cusco a ser implementadas en las provincias que cuenten con un mayor número de líneas artesanales y artesanos.

4.3.1 Del financiamiento

La implementación de la Mesa Ejecutiva Regional no demandará recursos al Tesoro Público. Los gastos serán asumidos por cada institución que la conforma.

La inversión necesaria para la implementación del CITEAR Cusco es de S/ 11.35 millones aproximadamente, y se encuentran dentro del presupuesto asignado al PPR 087: Incremento de la Competitividad del Sector Artesanía que está a cargo del MINCETUR, por lo que no demandará recursos adicionales al Tesoro Público. Asimismo, el financiamiento de sus actividades se dará en base al siguiente esquema:

- a) Los que le asigne el Estado para el financiamiento del PPR 087: Incremento de la Competitividad del Sector Artesanía.
- b) Los generados como consecuencia de sus actividades.
- c) Los aportes provenientes de la Cooperación Técnica Internacional y Nacional.
- d) Las donaciones provenientes de cualquier fuente.
- e) Otros recursos que se les asigne para sus fines.

La administración de los recursos para el financiamiento de las actividades del CITEAR Cusco será efectuada por el MINCETUR, a través de la DGA.

4.3.2 Del retorno de la inversión

La implementación del CITEAR Cusco constituye un proyecto de inversión pública, enmarcado dentro del Sistema Nacional de Programación Multianual y Gestión de Inversiones, por lo que para la tipología de proyecto se utilizará para la evaluación social el Análisis Costo Beneficio (ACB) Social, es decir, los beneficios

sociales incrementales que se obtendrían por su implementación medidos que es igual a la mejora del ingresos de los artesanos a precios sociales en un periodo de 10 años menos los costos incrementales por la implementación y funcionamiento del CITEAR Cusco en el mismo periodo a precios sociales, para lo cual se utilizará como indicadores de retorno de inversión al Valor Actual Neto Social (VANS) y la Tasa Interna de Retorno Social (TIRS). En tal sentido, se plantean dos alternativas de inversión:

- a) Alternativa 1: “Creación del servicio de innovación tecnológica en artesanía y turismo a través del Centro de Innovación Tecnológica de Artesanía en Red en el departamento del Cusco- CITEAR CUSCO”

La Alternativa 1 consiste en que, para cerrar la brecha del servicio de innovación tecnológica en el departamento del Cusco, es necesaria la implementación del prototipo final del CITEAR y las UT propuesto en el presente trabajo de investigación: la construcción y equipamiento del Centro de Innovación Tecnológica de Artesanía en Red en la provincia del Cusco – CITEAR CUSCO y la implementación de 5 Unidades Técnicas en las provincias de Calca, Urubamba, Canchis, Quispicanchis y Paucartambo, en tal sentido, la Alternativa 1 contempla lo siguiente:

Alternativa 1	
Componente 1	Infraestructura adecuada para la provisión del servicio de innovación tecnológica
Medio Fundamental 1	Adecuada infraestructura e instalaciones destinados para el desarrollo de actividades del CITEAR Cusco y 5 UT
Actividad 1.1	Construcción del CITE de Artesanía en Red CITEAR Cusco
Actividad 1.2	Implementación de 5 Unidades Técnicas en las provincias de Calca, Urubamba, Canchis, Quispicanchis y Paucartambo
Medio Fundamental 2	Suficiente equipamiento, maquinaria, herramientas y mobiliario para el desarrollo y funcionamiento de las actividades del CITEAR Cusco y 5 UT
Actividad 2.1	Adquisición e instalación de equipamiento y mobiliario para el desarrollo y funcionamiento de actividades del CITEAR Cusco y 5 UT

Alternativa 1	
Actividad 2.2	Adquisición e instalación de maquinaria, equipamiento, y herramientas para talleres
Actividad 2.3	Adquisición de vehículo para transporte
Componente 2	Desarrollo de las capacidades técnicas de los artesanos
Medio Fundamental 3	Adecuados servicios para los artesanos
Actividad 3.1	Organización del servicio de Transferencia tecnológica
Actividad 3.2	Organización del servicio de Investigación, desarrollo e innovación
Actividad 3.3	Organización del servicio de Capacitación
Actividad 3.4	Organización del servicio de Difusión de información
Actividad 3.5	Organización del servicio de Articulación

b) Alternativa 2: “Creación del servicio de innovación tecnológica en artesanía y turismo a través de los Centros de Innovación Tecnológica de Artesanía y Turismo en las provincias de Cusco, Cusco, Calca Urubamba, Canchis, Quispicanchis y Paucartambo, del departamento del Cusco”.

La Alternativa 2 consiste en la implementación del modelo de intervención utilizado por el MINCETUR en la actualidad, es decir, la construcción y equipamiento de los Centros de Innovación Tecnológica de Artesanía y Turismo en las provincias de Cusco, Calca, Urubamba, Canchis, Quispicanchis y Paucartambo, en tal sentido, la Alternativa 2 contempla lo siguiente:

Alternativa 2	
Componente 1	Infraestructura adecuada para la provisión del servicio de innovación tecnológica
Medio Fundamental 1	Adecuada infraestructura e instalaciones destinados para el desarrollo de actividades del CITE en Cusco, Calca Urubamba, Canchis, Quispicanchis y Paucartambo
Actividad 1.1	Construcción de 5 CITE de Artesanía en Cusco, Calca, Urubamba, Canchis, Quispicanchis y Paucartambo
Medio Fundamental 2	Suficiente equipamiento, maquinaria, herramientas y mobiliario para el desarrollo y funcionamiento de las actividades de los CITE en en Cusco, Calca Urubamba, Canchis, Quispicanchis y Paucartambo
Actividad 2.1	Adquisición e instalación de equipamiento y mobiliario para el desarrollo y funcionamiento de actividades de los CITE en en Cusco, Calca Urubamba, Canchis, Quispicanchis y Paucartambo

Alternativa 2	
Actividad 2.2	Adquisición e instalación de maquinaria, equipamiento, y herramientas para talleres
Actividad 2.3	Adquisición de vehículos para transporte
Componente 2	Desarrollo de las capacidades técnicas de los artesanos
Medio Fundamental 3	Adecuados servicios para los artesanos
Actividad 3.1	Organización del servicio de Transferencia tecnológica
Actividad 3.2	Organización del servicio de Investigación, desarrollo e innovación
Actividad 3.3	Organización del servicio de Capacitación
Actividad 3.4	Organización del servicio de Difusión de información
Actividad 3.5	Organización del servicio de Articulación

Cabe indicar que los datos utilizados por el equipo del proyecto de investigación para el análisis del costo de las alternativas fueron recopilados mediante trabajo de campo y trabajo de gabinete, principalmente de la revisión de los proyectos de inversión del servicio de innovación declarados viables en el Bando de Inversiones del Sistema Nacional de Programación Multianual y Gestión de Inversiones del Ministerio de Economía y Finanzas y la metodología de evaluación utilizada es la que establece la Directiva N° 001-2019-EF/63.01, Directiva General del Sistema Nacional de Programación multianual y Gestión de Inversiones.

Finalmente, luego de realizar la evaluación social a las alternativas, tenemos que la Alternativa 1, correspondiente a la “Creación del servicio de innovación tecnológica en artesanía y turismo a través del Centro de Innovación Tecnológica de Artesanía en Red en el departamento del Cusco- CITEAR CUSCO”, tiene un VAN social que alcanza el valor de S/ 57,829,570 y una TIR social es igual a 61%, lo cual garantiza que la implementación de la Alternativa 1 CITEAR Cusco tiene una rentabilidad social positiva y más alta para los artesanos que la Alternativa 2, por lo que se debe elegir a la Alternativa 1.

Tabla 30: Comparación de Alternativas de Inversión

	Inversión	O & M (10 años)	VAN social	TIR social
Alternativa 1	S/ 11,350,000	S/ 6,000,000	S/ 57,829,570	61%
Alternativa 2	S/ 27,450,000	S/ 18,800,000	S/ 38,464,131	29%

Elaboración: Equipo Proyecto de Innovación (2021)

Esta diferencia en los costos de inversión se explica en el modelo de intervención propuesto en la Alternativa 1, en la cual se plantea sólo la construcción de un CITEAR en la provincia del Cusco e implementar las 5 UT en talleres en funcionamiento, los cuales, con un mínimo de inversión para adecuación, pueden servir para atender la demanda de los servicios de innovación tecnológica que tienen los artesanos en las provincias de Calca, Urubamba, Canchis, Quispicanchis y Paucartambo. Asimismo, la Alternativa 1 presenta menores costos de operación y mantenimiento debido al modelo de atención propuesto, en el cual tenemos que las UT solo atenderán los requerimientos de nivel de complejidad de atención bajo, los cuales tienen un costo bajo en tiempo y recursos; adicionalmente, tenemos que el modelo de gestión de las UT también reducirá costos de operación y mantenimiento, ya que operará con los gastos compartidos por el MINCETUR y los artesanos, mediante la firma de convenios de cooperación.

4.3.3 De las líneas estratégicas

La implementación de la Mesa Ejecutiva Regional y del CITEAR Cusco se encuentran articulados con las líneas estratégicas del PENTUR y el PENDAR.

El PENTUR reconoce que la artesanía constituye una ventaja competitiva para el desarrollo del turismo dado que se sustenta en la diversidad, identidad y autenticidad de los productos promovidos por los artesanos y contribuye a la mejora de la calidad de vida de los ciudadanos (MINCETUR, 2016) En tal sentido, la conformación de la Mesa Ejecutiva constituye un mecanismo de intervención del MINCETUR para que la artesanía se consolide como agente capaz de transformar vidas y de dinamizar la economía de la región Cusco. Específicamente, se vincula con el Pilar 2: diversificación y consolidación de la oferta, Componente 2.2: consolidar las intervenciones en las regiones para presentar el valor cultural de la artesanía como elemento de identidad nacional y elemento diferenciador de la oferta turística especializada a nivel regional o local y, la Línea de Acción 2.2.3: promoción de la oferta artesanal local como parte del producto turístico.

En relación con el PENDAR, la conformación de la Mesa Ejecutiva se vincula con el Objetivo 6. Desarrollar la articulación multisectorial y el alineamiento de estrategias entre los diferentes actores y, específicamente con el Plan de Acción General 6.3. Lograr la articulación y alineamiento con los principales sectores y entidades públicas involucradas en el sector artesanía, y fortalecer la coordinación y comunicación con 5 entidades privadas involucradas en el sector. Asimismo, contribuye con el Objetivo 7. Fortalecer las capacidades y las competencias de los entes rectores del sector artesanía, a nivel nacional, regional y local y específicamente, con el Plan de Acción General 7.3. Fortalecer la capacidad institucional y de liderazgo de los gobiernos locales en el sector artesanía (sólo para gobiernos locales donde la artesanía sea importante) (MINCETUR, 2019).

CONCLUSIONES

- Por lo expuesto, es indudable la representatividad que tiene la artesanía en la economía peruana; no obstante, y en concordancia con lo señalado en el PPR 0087: “Incremento de la Competitividad del Artesano en el Perú”, existen una serie de deficiencias que dificultan que el producto artesanal se posicione en los diferentes mercados local, turístico y de exportación.
- En nuestro país, se encuentran registrados un total de 87,849 artesanos, de los cuales 14,830 artesanos desarrollan sus actividades en el Cusco, en el que se desarrollan las 17 líneas de producción artesanal. La actividad artesanal se ha enfrentado al desempeño de una implementación deficiente de la política pública de artesanía y turismo por parte del MINCETUR, lo que no permite mejorar la calidad del producto y reducir la brecha de competitividad, la cual alcanza al 99.2% de artesanos a nivel nacional.
- Por ello, es necesario adoptar acciones para contrarrestar la ineficacia en la implementación de las políticas públicas de artesanía y turismo a cargo del MINCETUR, a fin de promover el desarrollo de una oferta artesanal competitiva en la región Cusco.
- Del análisis causal efectuado, consideramos que es necesario abordar la baja capacidad del MINCETUR en articular la implementación de las políticas públicas de artesanía y turismo, dado que esta tiene un alto impacto. En efecto, una adecuada articulación en la implementación de las políticas públicas de artesanía y turismo se encuentra ligada directamente con la prestación de servicios al artesano, siendo que su posibilidad de modificación está a cargo del MINCETUR, en atención a su función rectora.
- En este sentido, el desafío de innovación que hemos presentado está vinculado a lograr el incremento de la capacidad del MINCETUR en articular la implementación de las políticas públicas de artesanía y turismo a fin de mejorar la cobertura del servicio de innovación tecnológica brindado a los artesanos.
- En el proceso de generación y priorización de ideas, hemos considerado jerárquicamente superior a la idea relacionada con el fortalecimiento

organizacional por cuanto resulta deseable, factible, viable, tiene alto impacto y resulta disruptiva. Este fortalecimiento organizacional, siguiendo la experiencia internacional y nacional (ITP), se traduce en la implementación de una mejora de la gobernanza e implementación de un modelo de red: Centro de Innovación Tecnológica de Artesanía en Red (CITEAR) en el Cusco como estrategia de intervención para optimizar la mejora del servicio de innovación tecnológica, a fin de lograr que 14,830 artesanos de la región Cusco, puedan ser capaces de generar productos artesanales con valor agregado que sean ofrecidos en los mercados internos y externos.

- El modelo de gobernanza contenido en nuestra propuesta de innovación plantea una estructura de tres pisos: 1) El MINCETUR, para contribuir a la mejora de la productividad, calidad y rentabilidad del negocio de los artesanos, encargándose de incrementar la cobertura de los CITEAR de artesanía en todos los departamentos del país de acuerdo con la demanda; así como, garantizar su funcionamiento para la provisión de bienes y servicios para que los artesanos mejoren sus capacidades y sus productos; 2) la “Mesa Ejecutiva para el desarrollo del mercado artesanal del Cusco” que se crea con el objeto de coordinar, proponer soluciones, facilitar e impulsar las acciones que contribuyan a mejorar su productividad y competitividad; y, 3) la red CITE (CITEAR y UT) en el ámbito del departamento del Cusco a ser implementadas en las provincias que cuenten con un mayor número de líneas artesanales y artesanos, acercando los servicios de innovación a través de estrategias de articulación para promover el desarrollo de una oferta artesanal competitiva.
- La propuesta es deseable, factible y viable, por cuanto en el proceso de construcción de la arquitectura del problema, análisis causal y validación del prototipo, se ha identificado que es necesario mejorar la coordinación de los responsables de promover la competitividad de los artesanos a través del desarrollo de un modelo de gobernanza. Asimismo, es factible, en tanto el MINCETUR cuenta con la capacidad operativa, experiencia y especialización para desarrollar la propuesta de implementación. Finalmente, la propuesta es viable en tanto la implementación de la Mesa Ejecutiva no demandará recursos

adicionales al tesoro público y su inversión se encuentra dentro del presupuesto asignado al PPR 087, Incremento de la Competitividad del sector Artesanía que está cargo del MINCETUR, contando con un VAN social con un valor de S/ 57,829,570 y una TIR social es igual a 61%, lo cual garantiza que la implementación del CITEAR Cusco tiene una rentabilidad social positiva para los artesanos.



REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Aguilar, Luis F. (2007). El aporte de la política pública y la Nueva Gestión Pública a la gobernanza. En: XII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Santo. Domingo, República Dominicana, 30 octubre a noviembre 02.

Aguinaga Cueva, M. Z. (2018). Estrategias de distribución en la gestión de la marca Artesanía San Mateo dirigido al mercado de Lima Metropolitana. En Universidad Nacional Agraria La Molina. <http://repositorio.lamolina.edu.pe/handle/UNALM/3776>

Armendáriz, Edna, Fidel Jaramillo y Luis Felipe Zegarra (2011) “Las barreras al crecimiento económico en Junín”. Ediciones Nova Print. Lima: Banco Interamericano de Desarrollo y Consorcio de Investigación Económica y Social (CIES).

Arroyo, J. (2017). ¿Ha tenido la descentralización un efecto importante en el desarrollo de las regiones? El caso peruano 2002-2015. Revista del CLAD Reforma y democracia.

Augusto, M., Dargent, E. y Rousseau, S. (2017). Más allá de la capacidad estatal: sociedad civil e implementación de políticas a nivel subnacional en Cusco y San Martín. <https://revistas.uniandes.edu.co/doi/full/10.7440/colombiaint90.2017.04>

Baca del Moral, J., & Cuevas Reyes, V. (2018). Desvinculación De Las Políticas Públicas en El Campo Mexicano. Andamios, 38, 319–338. <https://doi-org.ezproxybib.pucp.edu.pe/10.29092/uacm.v15i38.662>

Banco Central de Reserva del Perú - Sucursal Cusco (BCRP). Caracterización del departamento del Cusco. Departamento de Estudios Económicos de la Sucursal Cusco del BCRP (2022). <https://www.bcrp.gob.pe/docs/Sucursales/Cusco/cusco-caracterizacion.pdf>

Bonnefoy, J., & Armijo, M. (2005). Indicadores de desempeño en el sector público. Chile.

Botero, M. y Suárez C. (2010). La descentralización intraterritorial: crónica de una historia inconclusa. <http://repository.urosario.edu.co/handle/10336/3354>.

Carvajal, C., Arias, M., Aunta, A., Merchán, J. Articulación de actores para implementar políticas de desarrollo y paz. Colección Guías para la paz territorial, Documento no. 1. Consejo Latinoamericano de Ciencias Sociales (CLACSO) 2016

CEPAL Comisión Económica para América Latina y el Caribe. (2009). El nuevo escenario laboral latinoamericano: Regulación, protección y políticas activas en los mercados de trabajo. Buenos Aires: Siglo Veintiuno Editores.

CEPLAN Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (2018). Guía de Políticas Nacionales. Lima: Centro Nacional de Planeamiento Estratégico.

Cerrillo I Martínez, Agustí (2005). La gobernanza hoy: introducción. En: La gobernanza hoy: 10 textos de referencia. Madrid. Instituto Nacional de Administración Pública.

Congreso de la Republica del Perú (2016). Compendio de la Ley del Artesano y del Desarrollo de la Actividad Artesanal – 2016. Testimony of Congreso de la República del Perú & Ministerio de Comercio Exterior y Turismo del Perú.

Connect Americas del Banco Interamericano de Desarrollo - BID (2016). Búsqueda del día 01/11/2020. Página web: <https://conexionintal.iadb.org/2016/03/02/seis-claves-para-que-las-empresas-artesanales-sean-competitivas/>

Cortázar, Juan Carlos (2007) “Una mirada estratégica y gerencial de la implementación de los programas sociales.”. pp. 9-41.

Decreto Supremo N° 005-2002-MINCETUR, Aprueban el “Reglamento de Organización y Funciones del Ministerio de Comercio Exterior y Turismo” (2002). https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/institucional/acerca_del_ministerio/funciones_y_normatividad/normatividad/reglamento_de_organizacion_y_funciones_ROF/Rof_mincetur_oficial.pdf

Decreto Supremo N° 004-2014-PRODUCE, Aprueban el “Plan Nacional de Diversificación Productiva” (2014). <https://vusp.produce.gob.pe/Content/docs/marco-legal/ds-004-2014-produce.pdf>

Decreto Supremo N° 002-2015-MINCETUR, Modifican el “Reglamento de Organización y Funciones del Ministerio de Comercio Exterior y Turismo” (2015). https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/institucional/acerca_del_ministerio/funciones_y_normatividad/normatividad/reglamento_de_organizacion_y_funciones_ROF/DS_Nro_002_2015_MINCETUR_Modifica_ROF.pdf

Dente, B. & Subirats, J. (2014). Decisiones públicas. Análisis y estudio de los procesos de decisión en políticas públicas. Barcelona, España: Editorial Ariel.

Díaz Pichardo, R., Sánchez-Medina, P. y Henríquez, T. (2017). Innovación y Competitividad en el Sector Artesanal. Investigación en Ciencias de la Gestión, 121 (4), 41-66. <https://doi.org/10.3917/resg.121.0041>

Díaz, G (2016). Capacidades para la implementación de procesos de descentralización en territorios subnacionales: una aproximación teórica y empírica», Polis [En línea], 43 | 2016, Publicado el 09 junio 2016, consultado el 11 abril 2021. URL: <http://journals.openedition.org/polis/11723>

Echebarría, K. (2008) “Los dilemas del diseño organizativo e la gestión pública”, en Longo, F. y Ysa, T (eds.) Los escenarios de la gestión pública en el siglo XXI, ESADE, Barcelona.

Escuela de Gobierno y Políticas Públicas & PUCP. (2021). Proyecto final de innovación. Guía de elaboración del trabajo de investigación. Tercera Edición. Lima, Perú: PUCP.

Fisher, L., & Jorge, E. (2011). Mercadotecnia (McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES (ed.); Cuarta). McGRAW-HILL.

Gobierno Regional del Cusco (2016). Plan de Desarrollo Regional Concertado Cusco al 2021 con Prospectiva al 2030.

Hernández Girón, José de la Paz; Yesca León, María; Domínguez Hernández, María Luisa. "Factores de éxito en los negocios de artesanía en México". Estudios Gerenciales, vol. 23, núm. 104, julio-septiembre, 2007, pp. 77-99. Universidad ICESI. Cali, Colombia

Herrera, V. G., y Orrego, C. L. (2016). Beneficios, limitaciones y formas de articulación entre productores artesanales y empresas exportadoras en cadenas productivas de comercio justo en el sector artesanal. estudio de caso sobre dos cadenas productivas en Lima. PRODUCTIVAS EN LIMA [PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ]. In <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/20.500.12404/8822>

Hurtado, F. ¿Y si nos ponemos de acuerdo?: la coordinación en la elaboración de planes nacionales multisectoriales: el caso de la política de prevención y erradicación del trabajo infantil en el Perú (2019). <https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/20.500.12404/14252>

IICA, I. (1981). Fortalecimiento Institucional en Planificación y Administración para el Desarrollo Rural. San Jose, Costa Rica: Subdirección General. Dirección de Proyectos Multizonales. Divison de Planificación y Manejo de Proyectos-PROPLAN.
Kooiman, Jan (2005). Gobernar en gobernanza. En: Cerrillo I Martínez, Agustí

(Coord.) (2005). La gobernanza hoy: 10 textos de referencia. Madrid. Instituto Nacional de Administración Pública.

Instituto Tecnológico de la Producción. Informe de Rendición de Cuentas del Titular (2022). Recuperado 29 Septiembre 2022, de [https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/3032806/INFORME_RENDICION_CUENTA % 20ANUAL.pdf](https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/3032806/INFORME_RENDICION_CUENTA_%20ANUAL.pdf)

Lahera, Eugenio (2004). Política y políticas públicas. Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). Santiago de Chile: Naciones Unidas.

Lipsky, M. (1980). Street Level Bureaucracy: Dilemmas of the Individual in Public Services. Russell Sage Foundation. Retrieved April 19, 2021, from <http://www.jstor.org/stable/10.7758/9781610447713>.

Ley N° 29951, Ley de Presupuesto del Sector Público para el Año Fiscal 2013. Diario Oficial El Peruano (2012). <https://www.leyes.congreso.gob.pe/Documentos/Leyes/29951.pdf>

Leyton, C.; Cortínez, V.; Fernández, I.; Fernández, J. 2017. “Desafíos Institucionales para la Articulación de Políticas Públicas”, serie documento de trabajo N° 229. Grupo de Trabajo Inclusión Social y Desarrollo. Rimisp Santiago, Chile.

Malizia, A. I., Sánchez-Barrioluengo, M., Lombera, G., & Castro-Martínez, E. (2013). Análisis de los Mecanismos de Transferencia Tecnológica entre los Sectores Científico-tecnológico y Productivo de Argentina. *Journal of Technology Management & Innovation*, 8(4), 103–115. <https://doi-org.ezproxybib.pucp.edu.pe/10.4067/S0718-27242013000500009>

Martínez, R. (2007). “Integración de servicios sociales. Conceptualización, tipología e instrumentos”, PNUD, Buenos Aires.

Martínez, R. (2010). La Coherencia y la Coordinación de las políticas públicas. Aspectos conceptuales y Experiencias. En Jefatura de Gabinete de Ministros. Los desafíos de la coordinación y la integralidad de las políticas y gestión pública en América Latina. Buenos Aires: JGM

Meny, J. y Thoenig, J.C. (1989). Las políticas públicas. Madrid: Ariel.

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo del Perú. (2019). Anexo N° 2: Contenidos Mínimos del Programa Presupuestal con Enfoque de Resultados 0087 “Incremento de la Competitividad del Sector Artesanía” (p. 248).

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo del Perú. (2019). Programa Multianual de Inversiones del Sector Comercio Exterior y Turismo 2022-2024 (p. 223).

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo del Perú. (2016). Recuperado 30 Septiembre 2022. De https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/turismo/documentos/PENTUR/PENTUR_Final_JULIO2016.pdf

Ministerio de Industria, Turismo y Comercio – Reino de España (2011). La competitividad del sector artesano en España. Dirección General de Política de la Pequeña y Mediana Empresa. Primera Edición. Madrid, España. 182 págs.

Moltó, M. (2020). Dificultades en la implementación de políticas públicas interjurisdiccionales.

Análisis del proceso de creación de la Zona Franca Santafesina (Argentina). (Spanish). Polis (07176554), 56, 1–18.

Mokate, K. M. (2001). Eficacia, Equidad y Sostenibilidad: ¿Qué queremos decir? Banco Interamericano de Desarrollo. En <https://publications.iadb.org/publications/spanish/documentEficacia-eficiencia->

Muñoz, R.M.; Rendón M.R.; Aguilar, A.J.; García, M.J. & Altamirano, C.R. (2004). Redes de innovación, un acercamiento a su identificación, análisis y gestión para el desarrollo rural. Fundación Produce Michoacán AC-Universidad Autónoma de Chapingo, México. p. 1-3, 11-21.

Porter, M. E. (1985). Ventaja Competitiva: Creación y sostenimiento de un desempeño superior. Grupo Editorial Patria.
<https://books.google.com.pe/books?id=wV4JDAAAQBAJ>

Pressman, J. y A. Wildavsky (1984). Implementación. Como grandes expectativas concebidas en Washington se frustran en Oakland. Ciudad de México, México: Fondo de Cultura Económica.

Radics, A. y F. Vásquez (2009) “La descentralización fiscal en Perú”. Mimeo. Lima: Banco Interamericano de Desarrollo.

Ramón F. (2012). “Conceptualización de la ineficacia, invalidez e inexistencia en el derecho español”. Revista chilena de derecho privado, (19), 63-114.
<https://dx.doi.org/10.4067/S0718-80722012000200003>

Sabatier, Paul and Daniel Mazmanian, Effective Policy Implementation, D.C. Heat and Company, 1981.

Salas, G., Landa, E., Gutiérrez, G., Suárez, J., Chávez, R., & Val, D. (2008). Redes de innovación y transferencia tecnológica en sistemas bovinos de carne y doble propósito en Michoacán, México. Pastos y Forrajes, 31(1), 83–88.

Salej, S., Ardila, A., & Bragato, J. (2016). De vuelta a Lipsky: El caso del Programa Estructural en Áreas de Riesgo (PEAR) del Municipio de Belo Horizonte (Brasil).

Reis: Revista Española De Investigaciones Sociológicas, (154), 119-136. Retrieved April 12, 2021, from <http://www.jstor.org/stable/24721345>.

Serrano, C. *Gobernanza para el desarrollo económico territorial en América Latina*. Santiago de Chile: Rimisp, 2011.

SIART, A. (2022). Laboratorios de Innovación y Diseño. Recuperado 29 Septiembre 2022. De: https://artesaniasdecolombia.com.co/PortalAC/C_proyectos/ampliacion-de-la-cobertura_7994

Tamayo Sáez, Manuel (2003). El análisis de las políticas públicas, Universidad Complutense de Madrid, Instituto Universitario Ortiga y Gasset.

Vaquero, B. R. (2007). La Implementación De Políticas Públicas. *Díkaion*, 21(16), 135–156.

Valdez Alcaraz, Omar Carlos & Santiago Jiménez, María Evelinda (2014). La Competitividad de las microempresas artesanales del estado de Morelos y el Capital Social como alternativa de solución. *Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*. Publicación # 12. Enero – Junio 2014 RIDE.

Van Meter, Donald and Carl E. Van Horn, “The Policy Implementation Process. A Conceptual Framework”, *Administration & Society*, vol. 6, núm. 4, 1975.

Vargas Arévalo, Cidar (2007). Análisis de las Políticas Públicas Perspectivas. Universidad Católica Boliviana San Pablo Cochabamba, Bolivia. *Revista Perspectivas* núm. 19, enero-junio, 2007, pp. 127-136.

Vega, J (2008). Análisis del proceso de descentralización fiscal en el Perú. En http://repositorio.pucp.edu.pe/index/bitstream/handle/123456789/46906/n_266.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Vega, J (2008). Análisis del proceso de descentralización fiscal en el Perú. En http://repositorio.pucp.edu.pe/index/bitstream/handle/123456789/46906/n_266.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Zapata Cortés, O. (2013), “El estudio de las relaciones entre niveles de gobierno desde las relaciones intergubernamentales y la gobernanza multinivel”, en Estudios de Derecho, 70(156), pp. 323-344, Universidad de Antioquia, Medellín.

Zusman Tinman, S. (1993). Teoría de la invalidez y la ineficacia. IUS ET VERITAS, 4(7), 159-167. Recuperado a partir de <http://revistas.pucp.edu.pe/index.php/iusetveritas/article/view/15405>



ANEXOS

ANEXO 1: Descripción del espacio de la política

1. Descripción del tema de interés

La Ley N° 29073, Ley del artesano y del desarrollo de la actividad artesanal¹⁴, define al artesano como la persona que se dedica a la elaboración y producción de bienes (totalmente a mano o con ayuda de herramientas manuales, e incluso medios mecánicos). El valor agregado principal del trabajo del artesano está compuesto por la mano de obra directa y constituye el componente más importante del producto acabado. Los productos elaborados por los artesanos cuentan con características distintivas e intrínsecas al bien final en términos de su valor histórico, cultural, utilitario o estético y cumplan una función social reconocida, para lo cual, se emplean materias primas originarias de las zonas de origen que se identifican con un lugar de producción determinado.

Los artesanos trabajan en líneas artesanales que corresponden a los diferentes procesos de producción artesanal vinculados a las materias primas que se utilizan en las diferentes regiones del país, existentes y futuras, que expresan la creatividad y habilidad manual del artesano. Según el Reglamento de la Ley del Artesano y del Desarrollo Artesanal ¹⁵, actualmente, se encuentran vigentes 17 líneas artesanales, las cuales se dividen en sublíneas que son trabajadas a nivel nacional.

Tabla 1: Listado de Líneas Artesanales en el Perú

01	Trabajo en cuero o pieles	00	Trabajo en cuero o pieles
		01	Cuero
		90	Otros productos de cuero
		02	Peletería
		91	Otros productos de peletería
		99	Otros productos en cuero o pieles
02	Productos de Imaginería	00	Productos de Imaginería

¹⁴ Publicado en el diario oficial "El Peruano" el 23 de julio de 2007

¹⁵ Aprobado por Decreto Supremo N° 008-2010-MINCETUR

		01	Imaginería ayacuchana
		02	Imaginería cusqueña
		90	Otras imaginerías
		04	Retablo ayacuchano
		05	Retablo cusqueño
		91	Otros retablos
		06	Máscaras
03	Trabajos en madera	00	Trabajos en madera
		01	Marcos cajamarquinos tallados madera
		02	Marcos cusqueños tallados en madera
		03	Marcos tallados en madera de Cuscaja
		04	Productos de marquetería
		05	Esculturas en madera
		99	Otros trabajos en madera
04	Productos de fibra vegetal	00	Productos de fibra vegetal
		01	Productos de fibra vegetal en mimbre
		02	Productos de fibra vegetal en junco
		03	Productos de fibra vegetal en bombonaje
		04	Productos de fibra vegetal en shambira
		05	Productos de fibra vegetal en totora
		99	Otros productos de fibra vegetal
05	Tapices y alfombras	00	Tapices y alfombras
		01	Tapiz San Pedro de Cajas
		02	Tapiz Ayacuchano
		03	Tapiz de Hualhuas
		90	Otros tapices
		05	Alfombras

		91	Otras Alfombras
06	Trab. metales preciosos y no preciosos	00	Trab. Metales preciosos y no preciosos
		01	Joyería
		02	Orfebrería
		03	Filigrana
		04	Hojalatería
		05	Herrería
		06	Bisutería
		07	Productos de cobre y bronce
		98	Otros metales preciosos
		99	Otros metales no preciosos
07	Textiles	00	Textiles
		01	Tejidos a telar horizontal y vertical
		02	Tejidos a palitos y ganchillos
		03	Tejidos a lanzadera
		04	Tejidos a mano
		05	Bordados
		06	Arpillería
		07	Labores de aguja
		08	Tejido de punto
		09	Trajes típicos y disfraces
		10	Tejidos en Kallwa
		99	Otros tejidos y textiles
08	Sombreros y tocados	00	Sombreros y tocados
09	Piedra Tallada	00	Piedra tallada
		01	Piedra de Huamanga
		02	Piedra Sillar

		03	Piedra de Lago
		04	Piedra de Cajamarca
		05	Piedra de jabón o Marmolina
		99	Otras piedras talladas
10	Cerámica	00	Cerámica
		01	Cerámica de Chulucanas
		02	Cerámica del Cusco
		03	Cerámica de Ayacucho – Quinua
		04	Cerámica de la Amazonía
		05	Cerámica de Pucará
		99	Otras cerámicas
11	Vidrio	00	Vidrio
		01	Vidrio pintado
		99	Otros productos de vidrio
12	Instrumentos Musicales	00	Instrumentos musicales
		01	Instrumentos de cuerda
		02	Instrumentos de viento
		03	Instrumentos de percusión
		99	Otros instrumentos musicales
13	Muebles	00	Muebles
14	Productos de mate	00	Productos de mate
		01	Mates pintados
		02	Mates quemados
		03	Combinados con otras materias
		99	Las demás manufacturas de mate
15	Trabajos en ceras y parafinas	00	Trabajos en ceras y parafinas
		01	Velas y cirios

		02	Otros trabajos en ceras y parafinas
16	Pinturas, estampados y teñidos	00	Pinturas, estampados y teñidos
		01	Tela pintada
		02	Tablas de Sarhua
		03	Papel y cartón
		04	Estampados, teñidos sobre tela
		05	Batik
		99	Sobre otras materias
99	Otras líneas de productos	00	Otras líneas de productos

Fuente: Anexo del Reglamento de la Ley del Artesano y del Desarrollo Artesanal

Los artesanos poseen un bajo nivel de formación educativa, baja capacidad de inversión y su producción se caracteriza por un bajo nivel de tecnología y una ausencia de control de calidad, por lo que es necesaria la interrelación del artesano con los servicios de apoyo especializado de los Centros de Innovación Productiva y Transferencia Tecnológica – CITE, las instituciones de formación, capacitación, entidades financieras y sistemas de calidad; sin embargo, la debilidad de las CITE, entre otras variables otorgan una limitada oferta de servicios que genera un sector con servicios de apoyo a la cadena productiva desarticulados. Aunado a este problema, las CITES se encuentran sólo en 11 regiones y no desarrollan todas las líneas artesanales.

Tabla 2: Conglomerados artesanales organizados a través de los Centros de Innovación Tecnológica Artesanía y Turismo

CENTROS DE INNOVACIÓN Y TRANSFERENCIA TECNOLÓGICA EN ARTESANÍA Y TURISMO - CITES					
CITE Artesanía y Turismo	Fecha de creación	Ubicación			
		Dep.	Provincia	Distrito	Línea artesanal
Privados					

Cerámica	31.01.2002	Piura	Morropón	Chulucanas	Cerámica
Textiles camélidos	25.07.2002	Huancavelica	Huancavelica	Huancavelica	Textil
Camélidos sudamericanos	31.10.2002	Puno	San Román	Juliaca	Textil
Joyería	28.11.2002	Piura	Piura	Catacaos	Joyería, fibra y vegetal
Joyería Koriwasi	05.12.2008	Cajamarca	Cajamarca	Cajamarca	Joyería
Utcubamba - Amazonas	24.02.2010	Amazonas	Chachapoyas	Chachapoyas	Textil, madera y cerámica
Arequipa	02.07.2012	Arequipa	Arequipa	Arequipa	Textil y joyería
Artesanía y Turismo Ccatcca	14.03.2013	Cusco	Quispicanchi	Ccatcca	Textil y cerámica
Públicos					
Turístico Artesanal Sipán	27.09.2002	Lambayeque	Lambayeque	Lambayeque	Textil, bordado, fibra y cerámica
Artesanal Ucayali	16.06.2005	Ucayali	Coronel Pedro Portillo	Callería	Cerámica, textil, cestería, tallado y torneado en madera, bisutería
Ayacucho	23.12.2015	Ayacucho	Huamanga	Ayacucho	Orfebrería, textil, tallado piedra, talabartería, peletería
					Retablo, hojalatería

Fuente: Anexo N° 2: Contenidos Mínimos del Programa Presupuestal con Enfoque de Resultados 0087 "Incremento de la Competitividad del Sector Artesanía"

De acuerdo con el Plan Estratégico Nacional de Artesanía – PNDAR 2019 – 2029, en el Perú, la actividad artesanal desempeña un importante rol dentro del contexto de la economía nacional, constituyéndose como una actividad económica y cultural. Sin embargo, en la actualidad, existe una serie de deficiencias como la limitación de recursos por parte de los entes competentes que no permite mejorar los servicios de este rubro y, por tanto, se concreta una baja cobertura en cantidad de artesanos beneficiados y líneas priorizados, lo que genera productos sin valor agregado y una oferta de calidad baja, lo cual dificulta que el producto del artesano

se posiciona en los diferentes mercados local, turístico y de exportación. Las características de la oferta artesanal en el Perú se aprecian en la siguiente tabla:

Tabla 3: Características de la Oferta Artesanal en el Perú

Tipo de Mercado	Tipo de Producto	Producción y Comercialización	Cliente
Local	Productos de baja calidad y a un bajo precio. La mayoría de estos productores son familias que se organizan para producir a menor escala las artesanías y así obtener ingresos para su manutención diaria.	La mayoría de estos productores son familias que se organizan para producir a menor escala las artesanías y así obtener ingresos para su manutención diaria. Caracterizado por la venta de artesanía tanto a los pobladores de la zona como a los turistas que optan por adquirir un producto económico o revenderlo en sus países.	<ul style="list-style-type: none"> • Cliente Local • Exportador • Intermediario Local
Turístico	Productos más elaborados y sus diseños se caracterizan por reflejar lo autóctono de la localidad.	El productor expresa su arte y originalidad, ya que posee mayor capacidad para crear e innovar. Se requiere de un intermediario para colocar los productos en el mercado.	<ul style="list-style-type: none"> • Exportador • Intermediario Local
Exportación	Productos de muy elaborados que se rigen bajo los pedidos de los clientes y estándares de calidad, debido a las altas exigencias en cuanto a características, cantidad y tiempos de entrega de los productos.	Los artesanos pueden estar formados en asociaciones organizadas que mantienen un contacto directo con el cliente importador o final, o también pueden establecer relaciones con una empresa comercializadora, la cual coloca sus productos en el exterior y a su vez les proporciona capacitaciones para un mejor desarrollo.	<ul style="list-style-type: none"> • Exportador • Intermediario Local • Comprador Internacional, en caso sea una asociación la que venda el producto

Adaptado de Herrera y Orrego (2016)

En este sentido, el PNDAR plantea que una mejora en el desarrollo de la actividad artesanal posibilitará la generación de empleo, inclusión y lucha contra la pobreza, lo que genera ingresos para los artesanos y contribuye a los índices de inclusión social y económica, así como al incremento de la oferta exportable.

En relación con la magnitud del problema, cabe considerar que de acuerdo con el Registro Nacional de Artesanías: 2020 (RNA), se encuentran registrados un total de 87,489 artesanos, de los cuales Cusco concentra el mayor número con 14,830 (17%) seguido de Puno con 11,062 (12.6%), Cajamarca con 7,259 (8.3%), Piura con 6,983 (8%) y Lima con 6,612 (7.6%). No obstante, estos datos, de acuerdo con la Encuesta Nacional de Hogares (ENAH) - 2017, al menos 509,721 personas se dedicarían a la actividad artesanal.

Por otro lado, la asociatividad, como en otros rubros, es evidente y bastante deficiente, lo cual dificulta que se concrete una articulación debida de esfuerzos que permitan mejorar la cadena productiva del artesano. Más aún cuando la fase más crítica de esta cadena es la comercialización, es decir el contacto con el proveedor, productor, intermediario, y el comercializador. En concreto, la innovación tecnológica aplicada a la artesanía y turismo es deficiente, por tanto, requiere de una intervención estatal, y privada para lograr solucionar este problema.

Dada la relevancia de esta actividad con su identificación en la política pública específica, se considera una intervención que facilite el acceso a equipamiento que complemente el proceso de producción en diversas líneas artesanales, con asistencia técnica para el manejo de maquinarias y equipos, el desarrollo de capacitaciones y aplicación de conceptos de calidad, así como de aspectos vinculados a la administración y gestión de microempresas, y servicios de investigación, desarrollo e innovación para la fabricación de nuevos productos artesanales. Cabe indicar que los responsables del Estado en el tema de interés son el MINCETUR (Viceministerio de Turismo y Dirección General de Artesanías) y en el ámbito de los Gobiernos Regionales y Locales, los Consejos Regionales y Locales de Fomento Artesanal.

En el departamento de Cusco cuenta con un patrimonio cultural inmaterial extraordinario por el legado histórico, que se compone por tradiciones culturales y sociales, artes del espectáculo, rituales, actos festivos, conocimientos y prácticas relativas a la naturaleza y el universo, saberes y técnicas vinculados a la artesanía tradicional, esta última ha mejorado su calidad con diseños más acordes a la demanda de los visitantes nacionales y extranjeros.

Las exportaciones de productos no tradicionales se incrementaron de 845 mil dólares a más de 3,542 mil dólares americanos. La población económicamente activa se concentra principalmente en actividades relacionadas a la industria turística (hoteles, restaurantes, artesanías y comercio) este nuevo impulso provocó que el sector agroindustrial atienda la demanda creciente del sector turismo.

2. Identificación de la Cadena de Valor

Siendo el tema de interés la baja competitividad de los artesanos se ha identificado como la principal intervención de política pública al Programa Presupuestal 087: “Incremento de la competitividad del sector artesanía 2020” a cargo del MINCETUR. Este posee dos (2) productos siendo estos:

- 1) Artesanos cuentan con mecanismos para desarrollar una oferta comercial competitiva y,
- 2) Artesanos cuentan con mecanismos de articulación comercial.

El primer producto tiene como principales actividades:

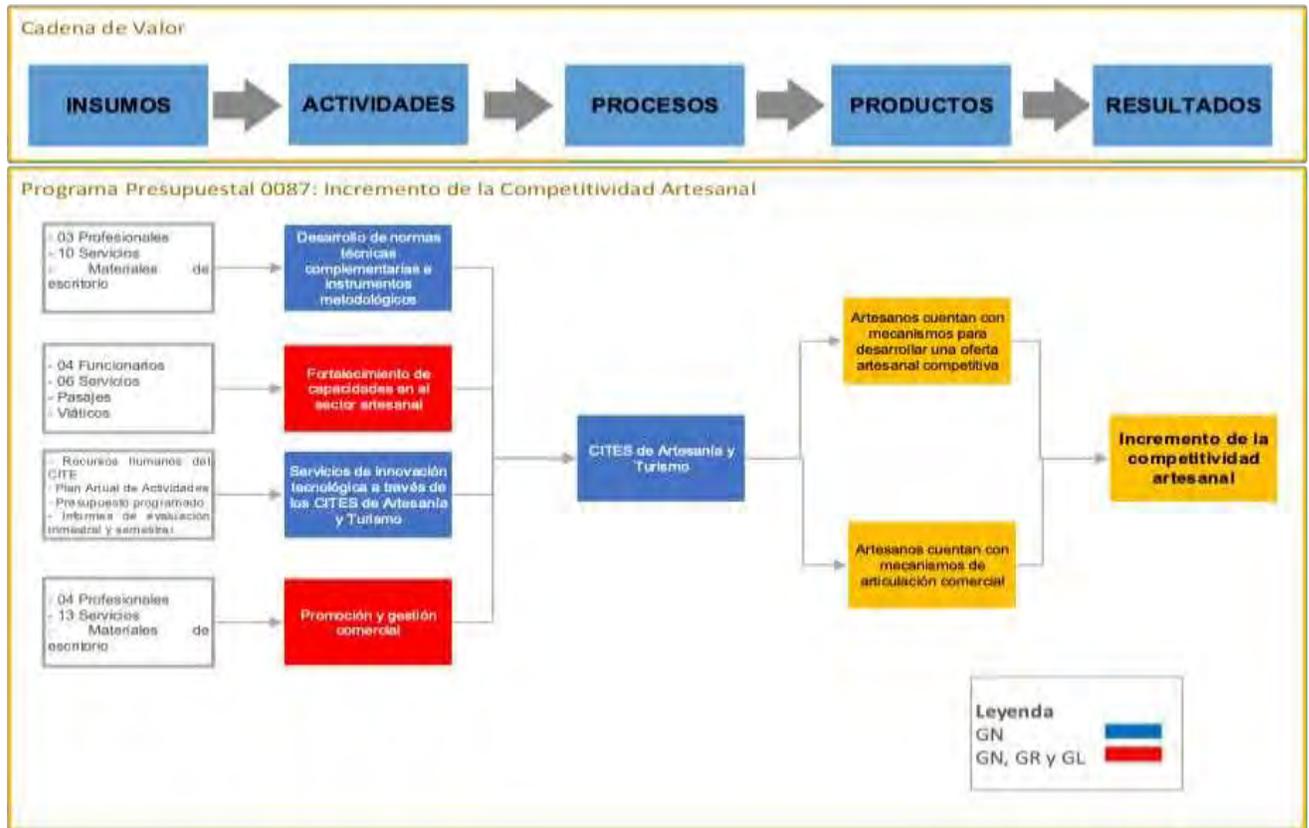
- a) Desarrollo de normas técnicas complementarias e instrumentos metodológicos, a cargo del Gobierno Nacional;
- b) Fortalecimiento de capacidades en el sector artesanal, compartido entre el Gobierno Nacional, Gobierno Regional y Gobierno Local; y,
- c) Servicios de innovación tecnológica a través de las CITES de Artesanía y Turismo, de competencia de Gobierno Nacional.

El segundo producto tiene como principal actividad: promoción y gestión comercial, compartido entre el Gobierno Nacional, Gobierno Regional y Gobierno Local.

Las actividades a cargo del MINCETUR son articulados por las CITES de Artesanía y Turismo para el “procesamiento” necesario para que los artesanos reciban los productos. El detalle de la cadena de valor identificada se puede apreciar en el siguiente gráfico:

Gráfico 2:

Cadena de valor del PPR 0087: “Incremento de la competitividad del sector artesanía 2020”



Fuente: Programa Presupuestal con Enfoque de Resultados 0087: “Incremento de la Competitividad del Artesano en el Perú” (2019).

Elaboración: Equipo Proyecto de Innovación (2020)

De acuerdo con lo observado, los productos y actividades son generales y poco específicos en relación al tema de interés planteado: “Baja competitividad de los artesanos”, por lo que se requiere abordar una propuesta de innovación que pueda resolver uno de los aspectos identificados que genera dicha falta de competitividad y pueda ser replicable en otros ámbitos geográficos, dadas las diferentes líneas de producción, características, magnitud, nivel de afectación del tema de interés y niveles de gestión del sector privado y del sector público (nacional, regional, local).

3. Identificación y selección de un problema en el marco del espacio de la política

De acuerdo con el Plan Estratégico Nacional de Artesanía - PENDAR 2019 - 2029, en el Perú, la actividad artesanal desempeña un importante rol dentro del

contexto de la economía nacional, constituyéndose como una actividad económica y cultural. Sin embargo, en la actualidad y, en concordancia con lo señalado en el Programa Presupuestal con Enfoque de Resultados 0087: “Incremento de la Competitividad del Artesano en el Perú”, existe una serie de deficiencias como la limitación de recursos por parte de los entes competentes que no permite mejorar los servicios de este rubro y, por tanto, se concreta una baja cobertura en cantidad de artesanos beneficiados y líneas priorizadas, lo que genera productos sin valor agregado y una oferta de calidad baja, lo cual dificulta que el producto del artesano se posicione en los diferentes mercados local, turístico y de exportación.

El PNDAR plantea que una mejora en el desarrollo de la actividad artesanal posibilitará la generación de empleo, inclusión y lucha contra la pobreza, lo que genera ingresos para los artesanos y contribuye a los índices de inclusión social y económica, así como al incremento de la oferta exportable. De acuerdo con el Registro Nacional de Artesanías (RNA, 2018), se encuentran registrados un total de 74,057 artesanos, de los cuales Cusco concentra el mayor número con 12,695 (17.1%), seguido de Puno con 8,243 (11.1%), Cajamarca con 6,574 (8.9%), Piura con 6,183 (8.3%) y Lima con 6,049 (8.2%). No obstante, según la Encuesta Nacional de Hogares (ENAH, –2017), al menos 509,721 personas se dedicarían a la actividad artesanal.

Al respecto, se observó que una de las intervenciones del Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR) que contribuyen al incremento de la competitividad artesanal son los CITE (Centros de Innovación Tecnológica) en Artesanía y Turismo privados y públicos. Asimismo, el MINCETUR, a través de la Dirección de Centros de Innovación Tecnológica de Artesanía y Turismo (DCITAT), realiza el seguimiento y monitoreo de las actividades de los CITE, ya sean públicos o privados. En la actualidad, se cuenta con 11 CITE de Artesanía y Turismo en funcionamiento: 03 públicos y 08 privados. Los 11 CITE de Artesanía y Turismo en funcionamiento se encuentran ubicados en 10 departamentos: Piura, Lambayeque, Cajamarca, Amazonas, Ucayali, Huancavelica, Ayacucho, Arequipa, Cusco y Puno.

La estrategia de fortalecer o mejorar la competitividad en el Perú a través de la creación e implementación de los CITES ha sido positiva. Sin embargo, aún se tiene

que la implementación por parte del Estado es bastante débil. Esta situación ha sido ocasionada por contar con recursos limitados, infraestructura inadecuada, capacidades técnicas limitadas de los profesionales a nivel regional, funciones transferidas de manera inconclusa, entre otros aspectos que no han permitido que se opere de manera eficiente.

En ese orden de ideas, se observó una deficiencia en la implementación de la política pública de artesanía y turismo del MINCETUR para el desarrollo de una oferta artesanal competitiva a nivel regional. Ello se ha convertido en un importante problema público dada la magnitud de esta actividad, especialmente, en el departamento de Cusco, se han venido desarrollando 17 líneas de producción artesanal¹⁶, sin contar con servicios públicos eficientes que permitan mejorar la calidad de los productos y disminuir la brecha de competitividad.

En efecto, el nivel de competitividad regional del Cusco es de 13.5% que resulta relativamente bajo, y se sigue manteniendo así en los últimos años. Este balance nos demuestra que existe una necesidad de mejorar la implementación de la política pública de artesanía y turismo del MINCETUR para el desarrollo de una oferta artesanal competitiva a nivel regional. Asimismo, en dicho departamento se encuentra en funcionamiento un CITE Artesanía y Turismo privado, ubicado en el distrito de Ccatca, provincia de Quispicanchi, el cual se encuentra dedicado a desarrollar las líneas de producción de textil y cerámica, y, por el lado público, no se cuenta con ningún servicio asociado a la competitividad artesanal dejando de ser atendidas 15 líneas artesanales.

A nivel regional, el Gobierno Regional del Cusco, en el Plan de Desarrollo Regional Concertado (PDR), menciona el Índice de Competitividad Regional donde los pilares con menor avance es la “innovación” con un 0.12%, lo cual, si hacemos un balance con las inversiones realizadas por el Gobierno Regional de Cusco y el MINCETUR en este pilar nos demuestra que es un tema poco priorizado, y postergado en los últimos años por el Estado. La cartera de proyectos vinculados a la innovación o transferencia tecnológica para mejorar la competitividad del

¹⁶ Según las cifras del MINCETUR, al 2018, los departamentos con mayores líneas de producción artesanal (17) son: Cusco, Junín, La Libertad, Lambayeque, y Lima.

artesano es propuesta para su ejecución a través de un “Programa Regional de Desarrollo Turístico” con un fondo de 178,858,307 nuevos soles (de un total de 7,042,590,977 nuevos soles) que permitirá poner en marcha proyectos de inversión pública a nivel de perfil y priorizados por el monto de inversión y el número de beneficiarios.

En ese sentido, se identifica que el problema público se encuentra a nivel de producto: “Artesanos cuentan con mecanismos para desarrollar una oferta artesanal competitiva”, considerando que el bajo nivel de competitividad de los artesanos se debería a una desviación en el desempeño de los servicios públicos dedicados a reducir esta brecha. En tal sentido, corresponde definir el problema a fin de evaluar las intervenciones de los responsables respecto a las dimensiones de eficacia, eficiencia, economía o calidad del problema público identificado, por lo que este queda redactado de la siguiente manera:

“Ineficacia en la implementación de las políticas públicas de artesanía y turismo del Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR) para el desarrollo de una oferta artesanal competitiva en la región Cusco”

ANEXO 2: Matriz de Consistencia del diseño de investigación sobre la arquitectura del problema público

Dimensión	Preguntas	Objetivos	Hipótesis	Fuente de datos	Herramientas
Magnitud del problema	¿Cómo se distribuye la cantidad de artesanos no competitivos?	Determinar la distribución de los artesanos que no son competitivos	Se estima que 14,711 (99.2%) del total de artesanos del Cusco no son competitivos que desarrollan las 17 líneas artesanales y que se encuentran distribuidos en toda la región Cusco.	Registro Nacional de Artesanos – 0087: PPR – PMI del Sector 2021-2023	Revisión de la base de datos del MINCETUR denominada Registro Nacional de Artesanos – 0087: PPR - PMI del Sector 2021-2023
Mecanismos para desarrollar una oferta artesanal competitiva	¿Cómo se desarrollan los mecanismos para desarrollar una oferta artesanal competitiva en el Cusco?	Describir cómo los mecanismos para desarrollar una oferta artesanal competitiva en el Cusco son entregados por el MINCETUR y el Gobierno Regional del Cusco.	(i); Los CITE de artesanía y turismo son los articuladores de las acciones de implementación del MINCETUR en las regiones. En la Región Cusco el articulador es el CITE de Artesanía y Turismo de Ccatca (textiles); (ii) A nivel nacional, la cobertura es escasa con relación a la demanda. En la Región Cusco, se tienen líneas artesanales no atendidas (joyería, madera, etc.); y (iii) El MINCETUR transfirió	<ul style="list-style-type: none"> • MINCETUR • GR CUSCO: Gerencia Regional de Desarrollo Económico, Dirección Regional de Turismo, Dirección de artesanía. • CITE CCACTA • Artesanos del Cusco. 	<ul style="list-style-type: none"> • Entrevista • Revisión documental

Dimensión	Preguntas	Objetivos	Hipótesis	Fuente de datos	Herramientas
			<p>las funciones a los GORES de Artesanía, por lo que los GORE son autónomos en sus decisiones de implementación.</p> <p>Salvo que implementen sus Planes Estratégicos Regionales de Desarrollo Artesanal (PERDAR) y se alinean a las políticas dictadas por el MINCETUR en materia de Artesanía.</p>		
Actores	¿Quiénes son los actores que participan en la elaboración de mecanismos para desarrollar una oferta artesanal competitiva en el Cusco?	Determinar quiénes son los actores y describir el rol que cumplen al participar en la elaboración de mecanismos para desarrollar una oferta artesanal competitiva en el Cusco y cuáles son sus intereses.	<p>Los actores que participan en la elaboración de mecanismos para desarrollar una oferta artesanal competitiva en el Cusco son:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ministerio de Comercio Exterior y Turismo - MINCETUR • Gobierno Regional del Cusco - GORE CUSCO • Centro de Innovación Tecnológica en Artesanía y 	<ul style="list-style-type: none"> • MINCETUR: (1) Director de la Dirección General de Artesanía; (2) Director de la Dirección de Desarrollo Artesanal, (3) Director de CITE. • GR CUSCO: (4) Gerencia Regional de Desarrollo Económico, (5) Dirección Regional de Turismo, (6) 	Entrevista Revisión documental

Dimensión	Preguntas	Objetivos	Hipótesis	Fuente de datos	Herramientas
			<p>Turismo de Ccatcca- CITE</p> <p>CCACTA</p> <ul style="list-style-type: none"> Ministerio de Trabajo y de Promoción del Empleo – MINTRA Ministerio de la Producción - PRODUCE Artesanos de la Región Cusco 	<p>Dirección de artesanía.</p> <ul style="list-style-type: none"> (7) CITE (8) Artesanos del Cusco. 	
Contexto cultural, social, y económico	¿Cuál es el contexto cultural, social y económico en el que se desarrolla la actividad artesanal?	Describir cual es el contexto cultural, social y económico en que los artesanos desarrollan sus actividades.	Los artesanos desarrollan sus actividades en un contexto cultural con tradiciones muy marcadas, al vivir en una zona arqueológica, en condición de pobreza y cuyo desarrollo de actividades depende del turismo receptivo.	<ul style="list-style-type: none"> Información estadística de informes de entidades públicas 	Revisión documental de Información pública en portales de transparencia.

ANEXO 3: Matriz de consistencia del diseño de investigación sobre las causas del problema

Pregunta causal	Objetivos	Hipótesis	Fuentes de datos	Herramientas	Método de análisis
¿Qué es lo que genera la Ineficacia en la implementación de las políticas públicas de artesanía y turismo del Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR) para el desarrollo de una oferta artesanal competitiva en la región Cusco?	Explicar las causas que generan la Ineficacia en la implementación de las políticas públicas de artesanía y turismo del Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR) para el desarrollo de una oferta artesanal competitiva en la región Cusco	<p>Las causas que generan la Ineficacia en la implementación de las políticas públicas de artesanía y turismo del Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR) para el desarrollo de una oferta artesanal competitiva en la región Cusco son:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Falta de empoderamiento y liderazgo de los actores a cargo del proceso de implementación de la política pública del MINCETUR. • Insuficientes capacidades institucionales del GR del Cusco. • Deficiente diseño de las políticas públicas en artesanía y turismo por parte del MINCETUR. • Escasa asignación presupuestal para la implementación 	<p>Políticas Públicas del MINCETUR</p> <ul style="list-style-type: none"> • Plan Estratégico Nacional de Turismo – PENTUR 2025 (Pilar 2: diversificación y consolidación de la oferta), aprobado por Resolución Ministerial N° 231-2016-MINCETUR • Plan Estratégico Nacional de Artesanía - PENDAR 2019 – 2029, aprobado por Resolución Ministerial N° 309-2019-MINCETUR del 06 de septiembre de 2019. 	Revisión	Rastreo de proceso (Process Tracing)
			<p>Políticas públicas del Gobierno Regional del Cusco</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ordenanza Regional N° 144-2016-CR/GRC.CUSCO - Plan de Desarrollo Regional Concertado Cusco 	Revisión	

Pregunta causal	Objetivos	Hipótesis	Fuentes de datos	Herramientas	Método de análisis
		de la política de artesanía y turismo en el departamento del Cusco.	al 2021 con prospectiva al 2030.		
			Procesos del CITE artesanía y Turismo de Ccatca <ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo de normas técnicas complementarias e instrumentos metodológicos: • Fortalecimiento de capacidades en el sector artesanal • Servicio de innovación tecnológica a través de las CITES de artesanía y turismo 	Revisión	
			Funcionarios del MINCETUR	Entrevistas	
			Funcionarios del Gobierno Regional del Cusco	Entrevistas	
			Documentos académicos	Revisión	

ANEXO 4: Plan de Trabajo de Investigación Cualitativa y Guía de Entrevistas

1. Plan de Trabajo

1.1. Objetivos

Identificar el alcance, la metodología y estrategias, los objetivos, la programación y las etapas necesarias para la implementación de las entrevistas en profundidad a los funcionarios del Ministerio de Comercio Exterior y Turismo – MINCETUR, Gobierno Regional de Cusco – GORE Cusco y del Centro de Innovación Tecnológica de Artesanía y Turismo – CITE Ccatcca (Quispicanchi, Cusco) involucrados en el desarrollo de la oferta artesanal competitiva en la región Cusco entre los años 2015 – 2019.

1.2. Alcances

Para alcanzar el objetivo, se plantea el desarrollo de las siguientes actividades:

- a) Elaboración del plan de trabajo.
- b) Elaboración de la guía de preguntas de las entrevistas en profundidad.
- c) Aplicación de las entrevistas a profundidad
- d) Análisis de los resultados obtenidos de las entrevistas a profundidad

1.3. Metodología y estrategias

1.3.1. Entrevistas en profundidad

La entrevista en profundidad se basa en el seguimiento de un guion de entrevista, en él se plasman todos los tópicos que se desean abordar a lo largo de la reunión entre entrevistador y entrevistado, por lo que previo a la sesión se deben preparar los temas que se discutirán (pre - test o prueba piloto), con el fin de controlar los tiempos, distinguir los temas por importancia y evitar extravíos y dispersiones por parte del entrevistado.

El guion debe estructurarse con base en la hipótesis y los objetivos de nuestra investigación, en él se incluirá una introducción donde el entrevistador conversará sobre un tema de interés y dará a conocer el propósito de la entrevista, cómo estará estructurada y qué alcances se desean obtener. Es importante que los entrevistados tengan claro que toda la información que se obtenga se analizará con atención y cuidado, atendiendo en todo momento la confidencialidad de los datos. Seguidamente,

se considera la entrega y suscripción del consentimiento informado y se pedirá permiso para la grabación y la toma de apuntes. Asimismo, el guion contendrá todas las temáticas a estudiar y que deberán desarrollarse a lo largo de todas las sesiones.

Si bien el guion ha sido planteado con preguntas estructuradas asociadas específicamente a los objetivos de la investigación, hemos considerado la necesidad de efectuar una entrevista semi estructurada, a fin de dotar de un orden flexible, adaptado a cada entrevistado para maximizar el entendimiento, otorgar la posibilidad de responder preguntas sin instrucciones o definiciones, permitir preguntas adicionales que refuercen algunas interrogantes de interés que surjan durante la entrevista y adaptar las mismas conforme al desarrollo de la entrevista. Para ello, se ha considerado que la entrevista sea desarrollada con espontaneidad y amplitud de respuestas a fin de generar un clima de confianza y empatía con el entrevistado. Para ello, conforme al desarrollo de la entrevista, se ha considerado incorporar preguntas de tipo disparadoras, ejemplificadoras, estructuradas, de contraste, de opinión, de relleno y de prueba.

1.3.2. Tamaño de muestra

La primera estrategia cualitativa para construir la muestra que se piensa aplicar es el muestreo de conveniencia, debido a que al grupo se le hizo fácil identificar a 8 funcionarios, 04 del MINCETUR y 04 del Gobierno Regional Cusco, encargados de elaborar las políticas nacionales y ejecutar las acciones necesarias para el logro de los objetivos de desarrollo de la oferta artesanal en la región Cusco. Asimismo, se ha identificado a 2 funcionarios del Centro de Innovación Tecnológica de Artesanía y Turismo Ccatcca (Quispicanchi, Cusco), por lo que el total de la muestra calculada para esta estrategia cualitativa es de 10 personas.

En el caso que, de los resultados obtenidos surja alguna controversia o nuevas hipótesis de trabajo, utilizaremos la estrategia de muestras confirmativas, con la finalidad de realizar un análisis comparativo y profundo hasta obtener un sentido de entendimiento de la controversia o nueva hipótesis aparecida.

1.3.3. Participantes

Los participantes son funcionarios del MINCETUR, Gobierno Regional de Cusco y del Centro de Innovación Tecnológica de Artesanía y Turismo Ccatcca (Quispicanchi, Cusco) de acuerdo con el siguiente detalle:

Entidad	Participante
MINCETUR	(1) Director de la Dirección General de Artesanía; (2) Director de la Dirección de Desarrollo Artesanal; (3) Director de CITE; y (4) Especialista en Desarrollo Artesanal.
GORE Cusco	(5) Gerente Regional de Desarrollo Económico; (6) Director Regional de Turismo; (7) Director de Artesanía; y (8) Especialista en Desarrollo Artesanal.
CITE Ccatcca	(9) Director del CITE Ccatcca; y (10) Especialista en Desarrollo Artesanal.

1.3.4. Objetivos de las entrevistas a profundidad

1.3.4.1. Objetivo general

Comprender y analizar las percepciones y opiniones de los funcionarios del Ministerio de Comercio Exterior y Turismo – MINCETUR, Gobierno Regional de Cusco – GORE Cusco y del Centro de Innovación Tecnológica de Artesanía y Turismo – CITE Ccatcca (Quispicanchi, Cusco) involucrados en el desarrollo de la oferta artesanal competitiva en la región Cusco entre los años 2015 – 2019.

1.3.4.2. Objetivos específicos

Tema	Objetivos Específicos
Competitividad de la oferta artesanal en el departamento del Cusco	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar los factores que influyen para que la oferta artesanal sea competitiva. • Identificar si se tiene conocimiento de experiencias exitosas de mejora de competitividad de la oferta artesanal en el Cusco y sus condiciones determinantes. • Identificar las líneas artesanales con mayor potencialidad de ser competitivas. • Contrastar las líneas artesanales que serían menos competitivas e identificar los factores asociados a la falta de competitividad.

Tema	Objetivos Específicos
	<ul style="list-style-type: none"> • Conocer la percepción sobre las condiciones que deberían cumplir los artesanos del Cusco para desarrollar una oferta competitiva.
<p>Desarrollo de normas técnicas complementarias e instrumentos metodológicos</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar el nivel de coordinación entre el MINCETUR y los Gobiernos Regionales para la implementación de las normas técnicas e instrumentos metodológicos. • Identificar el mecanismo de coordinación entre el MINCETUR y los Gobiernos Regionales para el desarrollo y la implementación de las normas técnicas e instrumentos metodológicos. • Identificar a los responsables que participan en el mecanismo de coordinación para el desarrollo de normas técnicas e instrumentos metodológicos. • Conocer la percepción y opinión del funcionario sobre la entrega de los productos o servicios que se entregan o brindan con el desarrollo de normas técnicas e instrumentos metodológicos. • Conocer la percepción y opinión del funcionario sobre el proceso de entrega de los productos o servicios que se entregan o brindan con el desarrollo de normas técnicas e instrumentos metodológicos.
<p>Fortalecimiento de capacidades en el sector artesanal</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar el nivel de coordinación entre el MINCETUR y los Gobiernos Regionales para el fortalecimiento de capacidades en el sector artesanal. • Identificar el mecanismo de coordinación entre el MINCETUR y los Gobiernos Regionales para el fortalecimiento de capacidades en el sector artesanal. • Conocer la percepción y opinión del funcionario sobre el proceso de entrega de los productos o servicios que se entregan o brindan con el fortalecimiento de capacidades en el sector artesanal. • Conocer la percepción y opinión del funcionario sobre los productos o servicios que se entregan o brindan con el fortalecimiento de capacidades en el sector artesanal.

Tema	Objetivos Específicos
Servicios de innovación tecnológica a través de los CITES de Artesanía y Turismo	<ul style="list-style-type: none"> Identificar el nivel de coordinación entre el MINCETUR, los Gobiernos Regionales y los CITE. Identificar el mecanismo de coordinación entre el MINCETUR, los Gobiernos Regionales y los CITE. Identificar a los responsables que participan en el mecanismo de coordinación entre el MINCETUR, los Gobiernos Regionales y los CITE. Conocer la percepción y opinión del funcionario sobre el mecanismo de coordinación entre el MINCETUR, los Gobiernos Regionales y los CITE. Identificar el nivel de articulación entre los CITE y los artesanos.

1.3.5. Programación de las entrevistas a profundidad

Entidad	Día	Horario	Perfil	Participante
MINCETUR	Lunes	09:00 a 09:30	Director de la Dirección General de Artesanía	1
	Lunes	09:30 a 10:00	Director de la Dirección de Desarrollo Artesanal	1
	Lunes	10:30 a 11:00	Director de CITE	1
	Lunes	11:30 a 12:00	Especialista en Desarrollo Artesanal	1
GORE Cusco	Martes	09:00 a 09:30	Gerente Regional de Desarrollo Económico	1
	Martes	09:30 a 10:00	Director Regional de Turismo	1
	Martes	10:30 a 11:00	Director de Artesanía	1
	Martes	11:30 a 12:00	Especialista en Desarrollo Artesanal	1
CITE Ccatcca	Miércoles	09:00 a 09:30	Director del CITE Ccatcca; y	1
	Miércoles	09:30 a 10:00	Especialista en Desarrollo Artesanal.	1

1.3.6. Etapas

- a) **Etapa 1:** El equipo encuestador de acuerdo con la lista de actores se presentará y contactará por vía alguna plataforma de videoconferencia (Zoom, Google Meet), por vía telefónica y/o por correo electrónico a los funcionarios/servidores de las instituciones antes indicadas, a fin de informarles sobre el propósito de la entrevista, programar cita en un lugar adecuado y asegurando su confidencialidad, generando confianza para garantizar la participación del entrevistado.

- b) **Etapa 2:** El equipo elaborará la lista de los funcionarios/servidores de las instituciones que han demostrado interés y que han aceptado ser entrevistadas y procederá a confirmar la cita un día antes de la fecha pactada para la entrevista.
- c) **Etapa 3:** El equipo encuestador, previa suscripción del consentimiento informado, realiza la entrevista a los actores, solicitando permiso para grabar o tomar apuntes. El tiempo estimado de la entrevista será de 30 minutos por entrevistado. Finalizada la entrevista se preguntará al entrevistado si desea agregar algo adicional, se agradece por la entrevista e informe sobre lo que se va a hacer con los datos recolectados.
- d) **Etapa 4:** El equipo sistematiza las entrevistas obtenidas en la grabación y la toma de apuntes.

1.4. Análisis

- a) El equipo entrevistador realiza la sistematización de cada entrevista conforme a la grabación y toma de apuntes efectuada.
- b) De considerar que algún aspecto no ha sido abordado adecuadamente o, que pese a la formulación adecuada de la pregunta se hubiesen obtenido respuestas evasivas, procede a la incorporación de una nueva pregunta o a su reformulación.
- c) Del mismo modo, si alguna respuesta no ha sido clara debido a que se identifica una pregunta mal formulada, se procede a la reformulación de esta.
- d) Evalúa la actitud del entrevistado; es decir, si estuvo atento, interesado, motivado por la entrevista. Ello, debe generar una retroalimentación que, en el equipo se evalúe con la finalidad de ser replanteado en nuevas entrevistas.

Las diez entrevistas serán transcritas conforme a la grabación o nota de apuntes efectuada y serán sistematizadas en una matriz de contenidos. El equipo reflexiona sobre nuevas ideas que puedan surgir en torno a los resultados de la entrevista; lo cual, implica un replanteamiento de los objetivos previstos o una modificación del alcance de la investigación, de corresponder.

1.5. Productos esperados

- a) Se elaborará una matriz de sistematización con los resultados de la investigación cualitativa efectuada.

- b) Se elaborará un informe preliminar con los resultados de la investigación cualitativa efectuada, adjuntando las principales conclusiones y recomendaciones. El informe, junto con las transcripciones, constituyen un anexo de la presente investigación.
- c) Se elaborará una presentación con los resultados preliminares con los resultados de la investigación cualitativa efectuada.



1.6. Cronograma de actividades

Etapa	Actividad	Descripción	Semana 1							Semana 2							Semana 3							
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	
Plan de trabajo	Elaboración de cronograma de trabajo	Se detalla las actividades a realizarse en marco de la investigación cualitativa.																						
	Guía de entrevistas en profundidad	Se elabora las guías de entrevistas en profundidad.																						
Revisión del Asesor	Remisión de la propuesta de Plan de Trabajo	Se remite al Asesor el Plan de Trabajo de investigación cualitativa y la Guía de entrevistas a profundidad																						
	Reunión de Asesoría	El Asesor entrega sus observaciones y se continua con la siguiente etapa																						
Revisión de Literatura	Análisis de fuentes de información	Se revisa los documentos del MINCETUR, GORE Cusco y CITE Ccatcca.																						
Entrevistas en Profundidad	Coordinación con los participantes de la entrevista	Se coordina con los funcionarios del MINCETUR, GORE Cusco y CITE Ccatcca, sobre fechas, horas, lugar y proceso de invitación a los participantes.																						

Etapa	Actividad	Descripción	Semana 1							Semana 2							Semana 3						
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21
	Realización de las entrevistas en profundidad	Se realizan las 10 entrevistas a profundidad por medios virtuales																					
Análisis	Transcripción	Se transcriben los audios de las entrevistas a profundidad.																					
	Sistematización de información	Se resume la información generada en la matriz de sistematización.																					
Resultados	Desarrollo de informe final	Se desarrolla el informe final del Curso Proyecto Final 1 de acuerdo con las evidencias recogidas.																					
	Remisión de la presentación al Asesor	Se remite la presentación con los resultados preliminares de la investigación cualitativa																					
	Presentación de resultados	Se presentan los resultados de la presentación final del curso Proyecto Final 1.																					

2. Guía de Entrevistas

2.1. Establecimiento de pautas

- a) **Presentación:** Este trabajo forma parte del proyecto de innovación titulado “Ineficacia en la implementación de las políticas públicas de artesanía y turismo del Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR) para el desarrollo de una oferta artesanal competitiva en la región Cusco durante los años 2015 – 2019” de la Maestría de Gobierno y Políticas Públicas de la Pontificia Universidad Católica del Perú.
- b) **Acuerdo de confidencialidad:** Se indica al entrevistado la confidencialidad y el anonimato del uso de la información recaba en la presente entrevista en profundidad. Si el entrevistado está de acuerdo, pasa a la firma del formato de consentimiento informado.
- c) **Solicitud de grabación:** Se solicita al entrevistado su consentimiento para la grabación de la entrevista.

2.2. Toma de datos personales

- a) Nombre y apellidos
- b) Edad
- c) Cargo que desempeña
- d) Tiempo en el cargo

2.3. Competitividad de la oferta artesanal en el departamento del Cusco

Objetivos Específicos	Preguntas	Participantes
Identificar los factores que influyen para que la oferta artesanal sea competitiva.	¿Cuáles considera Ud. que son los factores que influyen para que la oferta artesanal sea competitiva?	MINCETUR GORE CITE
Identificar si se tiene conocimiento de experiencias exitosas de mejora de competitividad de la oferta artesanal en el Cusco y sus condiciones determinantes.	¿Tiene conocimiento de alguna experiencia exitosa en la que se haya efectuado una mejora en la competitividad de la oferta artesanal en el Cusco? ¿Qué condiciones considera que fueron determinantes para ello?	MINCETUR GORE CITE
Identificar las líneas artesanales con mayor potencialidad de ser competitivas.	¿Qué líneas artesanales considera que tienen una mayor potencialidad de ser competitiva?	MINCETUR GORE CITE
Contrastar las líneas artesanales que serían menos competitivas e identificar los factores asociados a la falta de competitividad.	Y, en comparación con este tipo de oferta, ¿Cuál considera que sería la oferta artesanal que tendría mayores dificultades para lograr ser competitiva? ¿A qué razones alude esta situación?	MINCETUR GORE CITE
Conocer la percepción sobre las condiciones que deberían cumplir los artesanos del Cusco para desarrollar una oferta competitiva.	¿Qué condiciones deberían cumplirse para que los artesanos del Cusco logren desarrollar una oferta competitiva?	MINCETUR GORE CITE

2.4. Desarrollo de normas técnicas complementarias e instrumentos metodológicos

Objetivos Específicos	Preguntas	Participantes
Identificar el nivel de coordinación entre el MINCETUR y los Gobiernos Regionales para la implementación de las normas técnicas e instrumentos metodológicos.	¿Cuál es el nivel de coordinación del MINCETUR y los Gobiernos Regionales para la implementación de las normas técnicas e instrumentos metodológicos?	MINCETUR GORE
Identificar el mecanismo de coordinación entre el MINCETUR y los Gobiernos Regionales para el desarrollo y la implementación de las normas técnicas e instrumentos metodológicos.	¿Existe un mecanismo de coordinación entre el MINCETUR y los Gobiernos Regionales para el desarrollo y la implementación de las normas técnicas e instrumentos metodológicos? Si existe tal mecanismo ¿Puede explicar cómo funciona el mecanismo?	MINCETUR GORE

Objetivos Específicos	Preguntas	Participantes
Identificar a los responsables que participan en el mecanismo de coordinación para el desarrollo de normas técnicas e instrumentos metodológicos.	¿Quiénes participan en el mecanismo de coordinación para el desarrollo de normas técnicas e instrumentos metodológicos?	MINCETUR GORE
Conocer la percepción y opinión del funcionario sobre la entrega de los productos o servicios que se entregan o brindan con el desarrollo de normas técnicas e instrumentos metodológicos.	¿Qué opina sobre la entrega de los productos o servicios que el MINCETUR entrega o brinda para el desarrollo de normas técnicas e instrumentos metodológicos?	GORE CITE
Conocer la percepción y opinión del funcionario sobre el proceso de entrega de los productos o servicios que se entregan o brindan con el desarrollo de normas técnicas e instrumentos metodológicos.	¿Qué opina sobre el proceso de entrega de los productos o servicios que se entregan o brindan con el desarrollo de normas técnicas e instrumentos metodológicos?	GORE CITE

2.5. Fortalecimiento de capacidades en el sector artesanal

Objetivos Específicos	Preguntas	Participantes
Identificar el nivel de coordinación entre el MINCETUR y los Gobiernos Regionales para el fortalecimiento de capacidades en el sector artesanal.	¿Cuál es el nivel de coordinación entre el MINCETUR y los Gobiernos Regionales para el fortalecimiento de capacidades en el sector artesanal?	MINCETUR GORE
Identificar el mecanismo de coordinación entre el MINCETUR y los Gobiernos Regionales para el fortalecimiento de capacidades en el sector artesanal.	¿Existe un mecanismo de coordinación entre el MINCETUR y los Gobiernos Regionales para el fortalecimiento de capacidades en el sector artesanal? Si existe tal mecanismo ¿Puede explicar cómo funciona el mecanismo?	MINCETUR GORE
Conocer la percepción y opinión del funcionario sobre el proceso de entrega de los productos o servicios que se entregan o brindan con el fortalecimiento de capacidades en el sector artesanal.	¿Qué opina sobre el proceso de entrega de los productos o servicios que se entregan o brindan con el fortalecimiento de capacidades en el sector artesanal?	GORE CITE
Conocer la percepción y opinión del funcionario sobre los productos o servicios que se entregan o brindan con el fortalecimiento de capacidades en el sector artesanal.	¿Qué opina sobre la entrega de los productos o servicios que se entregan o brindan con el fortalecimiento de capacidades en el sector artesanal?	GORE CITE

2.6. Servicios de innovación tecnológica a través de los CITES de Artesanía y Turismo

Objetivos Específicos	Preguntas	Participantes
Identificar el nivel de coordinación entre el MINCETUR, los Gobiernos Regionales y los CITE.	¿Cuál es el nivel de coordinación entre el MINCETUR, los Gobiernos Regionales y los CITE?	MINCETUR GORE CITE
Identificar el mecanismo de coordinación entre el MINCETUR, los Gobiernos Regionales y los CITE.	¿Existe un mecanismo de coordinación entre el MINCETUR, los Gobiernos Regionales y los CITE? Si existe tal mecanismo ¿Puede explicar cómo funciona el mecanismo?	MINCETUR GORE CITE
Identificar a los responsables que participan en el mecanismo de coordinación entre el MINCETUR, los Gobiernos Regionales y los CITE.	¿Quiénes son los responsables que participan en el mecanismo de coordinación entre el MINCETUR, los Gobiernos Regionales y los CITE?	MINCETUR GORE CITE
Conocer la percepción y opinión del funcionario sobre el mecanismo de coordinación entre el MINCETUR, los Gobiernos Regionales y los CITE.	¿Qué opina sobre el mecanismo de coordinación entre el MINCETUR, los Gobiernos Regionales y los CITE?	GORE CITE
Identificar el nivel de articulación entre los CITE y los artesanos.	¿Qué opina sobre la articulación entre los CITE y los artesanos?	MINCETUR GORE

3. Anexos del Plan de Trabajo de Investigación Cualitativa y Guía de Entrevistas

3.1. Anexo N° 01: Formato de entrevista a profundidad para los funcionarios del MINCETUR.

1. Introducción

Buenos días/tardes. Mi nombre es..... y estamos realizando un estudio sobre implementación a nivel regional del desarrollo de la oferta artesanal competitiva en la región Cusco durante los años 2015 – 2019.

La idea es conocer distintas opiniones para colaborar con el desarrollo de la oferta artesanal competitiva en la región Cusco.

En este sentido, siéntase libre de compartir sus ideas en este espacio. Aquí no hay respuestas correctas o incorrectas, lo que importa es justamente su opinión sincera.

Cabe aclarar que la información es sólo para nuestro trabajo académico, sus respuestas serán unidas a otras opiniones de manera anónima y en ningún momento se identificará qué dijo cada participante.

Para agilizar la toma de la información, resulta de mucha utilidad grabar la conversación. Tomar notas a mano demora mucho tiempo y se pueden perder cuestiones importantes. ¿Existe algún inconveniente en que grabemos la conversación? El uso de la grabación es sólo a los fines de análisis.

¡Desde ya muchas gracias por su tiempo!

2. Datos personales

2.1 Nombre y apellidos:

2.2 Edad:

2.3 Cargo que desempeña:

2.4 Tiempo en el cargo (en años y meses):

3. Competitividad de la oferta artesanal en el departamento del Cusco

3.1 ¿Cuáles considera Ud. que son los factores que influyen para que la oferta artesanal sea competitiva?

3.2 ¿Tiene conocimiento de alguna experiencia exitosa en la que se haya efectuado una mejora en la competitividad de la oferta artesanal en el Cusco? ¿Qué condiciones considera que fueron determinantes para ello?

3.3. ¿Qué líneas artesanales considera que tienen una mayor potencialidad de ser competitiva?

3.4 Y, en comparación con este tipo de oferta, ¿Cuál considera que sería la oferta artesanal que tendría mayores dificultades para lograr ser competitiva? ¿A qué razones alude esta situación?

3.5 ¿Qué condiciones deberían cumplirse para que los artesanos del Cusco logren desarrollar una oferta competitiva?

4. Desarrollo de normas técnicas complementarias e instrumentos metodológicos

4.1 ¿Cuál es el nivel de coordinación del MINCETUR y los Gobiernos Regionales para la implementación de las normas técnicas e instrumentos metodológicos?

4.2 ¿Existe un mecanismo de coordinación entre el MINCETUR y los Gobiernos Regionales para el desarrollo y la implementación de las normas técnicas e instrumentos metodológicos? Si existe tal mecanismo ¿Puede explicar cómo funciona el mecanismo?

4.3 ¿Quiénes participan en el mecanismo de coordinación para el desarrollo de normas técnicas e instrumentos metodológicos?

5. Fortalecimiento de capacidades en el sector artesanal

5.1 ¿Cuál es el nivel de coordinación entre el MINCETUR y los Gobiernos Regionales para el fortalecimiento de capacidades en el sector artesanal?

5.2 ¿Existe un mecanismo de coordinación entre el MINCETUR y los Gobiernos Regionales para el fortalecimiento de capacidades en el sector artesanal? Si existe tal mecanismo ¿Puede explicar cómo funciona el mecanismo?

6. Servicios de innovación tecnológica a través de los CITES de Artesanía y Turismo

6.1 ¿Cuál es el nivel de coordinación entre el MINCETUR, los Gobiernos Regionales y los CITE?

6.2 ¿Existe un mecanismo de coordinación entre el MINCETUR, los Gobiernos Regionales y los CITE? Si existe tal mecanismo ¿Puede explicar cómo funciona el mecanismo?

6.3 ¿Quiénes son los responsables que participan en el mecanismo de coordinación entre el MINCETUR, los Gobiernos Regionales y los CITE?

6.4 ¿Qué opina sobre la articulación entre los CITE y los artesanos?



3.2. Anexo N° 02: Formato de entrevista a profundidad para los funcionarios del GORE Cusco

1) Introducción

Buenos días/tardes. Mi nombre es..... y estamos realizando un estudio sobre implementación a nivel regional del desarrollo de la oferta artesanal competitiva en la región Cusco durante los años 2015 – 2019.

La idea es conocer distintas opiniones para colaborar con el desarrollo de la oferta artesanal competitiva en la región Cusco.

En este sentido, siéntase libre de compartir sus ideas en este espacio. Aquí no hay respuestas correctas o incorrectas, lo que importa es justamente su opinión sincera.

Cabe aclarar que la información es sólo para nuestro trabajo académico, sus respuestas serán unidas a otras opiniones de manera anónima y en ningún momento se identificará qué dijo cada participante.

Para agilizar la toma de la información, resulta de mucha utilidad grabar la conversación. Tomar notas a mano demora mucho tiempo y se pueden perder cuestiones importantes. ¿Existe algún inconveniente en que grabemos la conversación? El uso de la grabación es sólo a los fines de análisis.

¡Desde ya muchas gracias por su tiempo!

2) Datos personales

2.1 Nombre y apellidos:

2.2 Edad:

2.3 Cargo que desempeña:

2.4 Tiempo en el cargo (en años y meses):

3) Competitividad de la oferta artesanal en el departamento del Cusco

3.1 ¿Cuáles considera Ud. que son los factores que influyen para que la oferta artesanal sea competitiva?

3.2 ¿Tiene conocimiento de alguna experiencia exitosa en la que se haya efectuado una mejora en la competitividad de la oferta artesanal en el Cusco? ¿Qué condiciones considera que fueron determinantes para ello?

3.3. ¿Qué líneas artesanales considera que tienen una mayor potencialidad de ser competitiva?

3.4 Y, en comparación con este tipo de oferta, ¿Cuál considera que sería la oferta artesanal que tendría mayores dificultades para lograr ser competitiva? ¿A qué razones alude esta situación?

- 3.5 ¿Qué condiciones deberían cumplirse para que los artesanos del Cusco logren desarrollar una oferta competitiva?
- 4) Desarrollo de normas técnicas complementarias e instrumentos metodológicos
- 4.1 ¿Cuál es el nivel de coordinación del MINCETUR y los Gobiernos Regionales para la implementación de las normas técnicas e instrumentos metodológicos?
- 4.2 ¿Existe un mecanismo de coordinación entre el MINCETUR y los Gobiernos Regionales para el desarrollo y la implementación de las normas técnicas e instrumentos metodológicos? Si existe tal mecanismo ¿Puede explicar cómo funciona el mecanismo?
- 4.3 ¿Quiénes participan en el mecanismo de coordinación para el desarrollo de normas técnicas e instrumentos metodológicos?
- 4.4 ¿Qué opina sobre la entrega de los productos o servicios que el MINCETUR entrega o brinda para el desarrollo de normas técnicas e instrumentos metodológicos?
- 4.5 ¿Qué opina sobre el proceso de entrega de los productos o servicios que se entregan o brindan con el desarrollo de normas técnicas e instrumentos metodológicos?
- 5) Fortalecimiento de capacidades en el sector artesanal
- 5.1 ¿Cuál es el nivel de coordinación entre el MINCETUR y los Gobiernos Regionales para el fortalecimiento de capacidades en el sector artesanal?
- 5.2 ¿Existe un mecanismo de coordinación entre el MINCETUR y los Gobiernos Regionales para el fortalecimiento de capacidades en el sector artesanal? Si existe tal mecanismo ¿Puede explicar cómo funciona el mecanismo?
- 5.3 ¿Qué opina sobre el proceso de entrega de los productos o servicios que se entregan o brindan con el fortalecimiento de capacidades en el sector artesanal?
- 5.4 ¿Qué opina sobre la entrega de los productos o servicios que se entregan o brindan con el fortalecimiento de capacidades en el sector artesanal?
- 6) Servicios de innovación tecnológica a través de los CITES de Artesanía y Turismo
- 6.1 ¿Cuál es el nivel de coordinación entre el MINCETUR, los Gobiernos Regionales y los CITE?
- 6.2 ¿Existe un mecanismo de coordinación entre el MINCETUR, los Gobiernos Regionales y los CITE? Si existe tal mecanismo ¿Puede explicar cómo funciona el mecanismo?
- 6.3 ¿Quiénes son los responsables que participan en el mecanismo de coordinación entre el MINCETUR, los Gobiernos Regionales y los CITE?
- 6.4 ¿Qué opina sobre el mecanismo de coordinación entre el MINCETUR, los Gobiernos Regionales y los CITE?
- 6.5 ¿Qué opina sobre la articulación entre los CITE y los artesanos?

3.3. Anexo N° 03: Formato de entrevista a profundidad para los funcionarios del CITE

1) Introducción

Buenos días/tardes. Mi nombre es..... y estamos realizando un estudio sobre implementación a nivel regional del desarrollo de la oferta artesanal competitiva en la región Cusco durante los años 2015 – 2019.

La idea es conocer distintas opiniones para colaborar con el desarrollo de la oferta artesanal competitiva en la región Cusco.

En este sentido, siéntase libre de compartir sus ideas en este espacio. Aquí no hay respuestas correctas o incorrectas, lo que importa es justamente su opinión sincera.

Cabe aclarar que la información es sólo para nuestro trabajo académico, sus respuestas serán unidas a otras opiniones de manera anónima y en ningún momento se identificará qué dijo cada participante.

Para agilizar la toma de la información, resulta de mucha utilidad grabar la conversación. Tomar notas a mano demora mucho tiempo y se pueden perder cuestiones importantes.

¿Existe algún inconveniente en que grabemos la conversación? El uso de la grabación es sólo a los fines de análisis.

¡Desde ya muchas gracias por su tiempo!

2) Datos personales

2.1 Nombre y apellidos:

2.2 Edad:

2.3 Cargo que desempeña:

2.4 Tiempo en el cargo (en años y meses):

3) Competitividad de la oferta artesanal en el departamento del Cusco

3.1 ¿Cuáles considera Ud. que son los factores que influyen para que la oferta artesanal sea competitiva?

3.2 ¿Tiene conocimiento de alguna experiencia exitosa en la que se haya efectuado una mejora en la competitividad de la oferta artesanal en el Cusco? ¿Qué condiciones considera que fueron determinantes para ello?

3.3. ¿Qué líneas artesanales considera que tienen una mayor potencialidad de ser competitiva?

3.4 Y, en comparación con este tipo de oferta, ¿Cuál considera que sería la oferta artesanal que tendría mayores dificultades para lograr ser competitiva? ¿A qué razones alude esta situación?

3.5 ¿Qué condiciones deberían cumplirse para que los artesanos del Cusco logren desarrollar una oferta competitiva?

- 4) Desarrollo de normas técnicas complementarias e instrumentos metodológicos
 - 4.1 ¿Qué opina sobre la entrega de los productos o servicios que el MINCETUR entrega o brinda para el desarrollo de normas técnicas e instrumentos metodológicos?
 - 4.2 ¿Qué opina sobre el proceso de entrega de los productos o servicios que se entregan o brindan con el desarrollo de normas técnicas e instrumentos metodológicos?

 - 5) Fortalecimiento de capacidades en el sector artesanal
 - 5.1 ¿Qué opina sobre el proceso de entrega de los productos o servicios que se entregan o brindan con el fortalecimiento de capacidades en el sector artesanal?
 - 5.2 ¿Qué opina sobre la entrega de los productos o servicios que se entregan o brindan con el fortalecimiento de capacidades en el sector artesanal?

 - 6) Servicios de innovación tecnológica a través de los CITES de Artesanía y Turismo
 - 6.1 ¿Cuál es el nivel de coordinación entre el MINCETUR, los Gobiernos Regionales y los CITE?
 - 6.2 ¿Existe un mecanismo de coordinación entre el MINCETUR, los Gobiernos Regionales y los CITE? Si existe tal mecanismo ¿Puede explicar cómo funciona el mecanismo?
 - 6.3 ¿Quiénes son los responsables que participan en el mecanismo de coordinación entre el MINCETUR, los Gobiernos Regionales y los CITE?
 - 6.4 ¿Qué opina sobre el mecanismo de coordinación entre el MINCETUR, los Gobiernos Regionales y los CITE?
- 3.4. Anexo N° 04: Formato de consentimiento informado – MINCETUR

El presente estudio es conducido por mi persona el Sr. Alejandro Trejo Maguiña, identificado con DNI N° 07636479 quien viene realizando la Maestría de Gestión y Políticas Públicas de la Pontificia Universidad Católica del Perú. La meta de este estudio es comprender y analizar las percepciones y opiniones de los funcionarios del Ministerio de Comercio Exterior y Turismo - MINCETUR, involucrados en el desarrollo de la oferta artesanal competitiva en la región Cusco entre los años 2015 – 2019.

Si usted accede a participar en este estudio, se le pedirá responder una entrevista, lo que le tomará 45 a 60 minutos de su tiempo. La conversación será grabada, así podré transcribir las ideas que usted haya expresado.

Su participación será voluntaria. La información que se recoja será estrictamente confidencial y no será utilizada para ningún otro propósito que no esté contemplado en este estudio.

Si tuviera alguna duda con relación al desarrollo del estudio, usted es libre de formular las preguntas que considere pertinentes. Además, puede finalizar su participación en cualquier momento del estudio sin que esto represente algún perjuicio para usted. Si se sintiera incómodo, frente a alguna de las preguntas, puede mencionarlo.

En caso de estar conforme por lo expresado en este documento, brindar la información solicitada a continuación:

FIRMA

3.5. Anexo N° 05: Formato de consentimiento informado – GORE Cusco

El presente estudio es conducido por mi persona la Sra. Anggela Michi Quijano, identificada con DNI N° 45029849 quien viene realizando la Maestría de Gestión y Políticas Públicas de la Pontificia Universidad Católica del Perú. La meta de este estudio es comprender y analizar las percepciones y opiniones de los funcionarios del Gobierno Regional de Cusco - GORE Cusco involucrados en el desarrollo de la oferta artesanal competitiva en la región Cusco entre los años 2015 - 2019.

Si usted accede a participar en este estudio, se le pedirá responder una entrevista, lo que le tomará 45 a 60 minutos de su tiempo. La conversación será grabada, así podré transcribir las ideas que usted haya expresado.

Su participación será voluntaria. La información que se recoja será estrictamente confidencial y no será utilizada para ningún otro propósito que no esté contemplado en este estudio.

Si tuviera alguna duda con relación al desarrollo del estudio, usted es libre de formular las preguntas que considere pertinentes. Además, puede finalizar su participación en cualquier momento del estudio sin que esto represente algún perjuicio para usted. Si se sintiera incómodo, frente a alguna de las preguntas, puede mencionarlo.

En caso de estar conforme por lo expresado en este documento, brindar la información solicitada a continuación:

FIRMA

3.6. Anexo N° 06: Formato de consentimiento informado – CITE Ccatcca

El presente estudio es conducido por mi persona el Sr. Yosef Montalvo Bossio, identificado con DNI N° 40721155 quien viene realizando la Maestría de Gestión y Políticas Públicas de la Pontificia Universidad Católica del Perú. La meta de este estudio es comprender y analizar las percepciones y opiniones de los funcionarios del Centro de Innovación Tecnológica de Artesanía y Turismo - CITE Ccatcca (Quispicanchi, Cusco) involucrados en el desarrollo de la oferta artesanal competitiva en la región Cusco entre los años 2015 - 2019.

Si usted accede a participar en este estudio, se le pedirá responder una entrevista, lo que le tomará de 45 a 60 minutos de su tiempo. La conversación será grabada, así podré transcribir las ideas que usted haya expresado.

Su participación será voluntaria. La información que se recoja será estrictamente confidencial y no será utilizada para ningún otro propósito que no esté contemplado en este estudio.

Si tuviera alguna duda con relación al desarrollo del estudio, usted es libre de formular las preguntas que considere pertinentes. Además, puede finalizar su participación en cualquier momento del estudio sin que esto represente algún perjuicio para usted. Si se sintiera incómodo, frente a alguna de las preguntas, puede mencionarlo.

En caso de estar conforme por lo expresado en este documento, brindar la información solicitada a continuación:

FIRMA

ANEXO 5: Resultado de las entrevistas a profundidad

A. Matriz de análisis de entrevista

MATRIZ DE ANALISIS DE ENTREVISTA				
CATEGORIA	SUB CATEGORIA	SUJETO INFORMANTE	COMENTARIO	RESUMEN CONCLUSIVO
Competitividad de la oferta artesanal en el departamento del Cusco	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar los factores que influyen para que la oferta artesanal sea competitiva. 	E1	<p>La artesanía es una actividad productiva. El abastecimiento de materia prima e insumos es importante para esta cadena. Lo segundo es la calidad y la disponibilidad de tecnología para procesar los productos artesanales y darles valor agregado. Por último, la articulación es vital para lograr ser competitivos en este sector.</p>	<p>Disponibilidad de materia prima, la calidad del producto y la articulación es vital para ser competitivos.</p>
		E2	<p>La artesanía de Cusco tiene un proceso histórico, que son el 74 % de textil provienen de lo tradicional-histórico.</p> <p>La tendencia ha sido basada en un tema cultural, de costumbre. Lo hace competitivo porque utilizan insumos naturales que tiene aceptación del mercado.</p> <p>En cuanto a la cerámica han ido mejorando en el departamento, existe un antecedente de uso de joyas por parte de las mujeres, el oro es una joya muy utilizada. Este producto es altamente demandado.</p> <p>La actualización y el fortalecimiento de capacidades es vital, el Estado debe brindar este servicio. Se han creado los CITES, pero no se cubre las necesidades actuales. En Cusco solo se tiene un CITE Ccatca que está funcionando solo para brindar servicios en esa zona, que serían como 200-300 artesanos, de un total aproximado de 3000 artesanos en Cusco. Creemos que su diseño no ha sido adecuado.</p> <p>El CITE dirigido por PRODUCE recién está iniciando labores en Cusco será para producir fibra procesada, porque el problema es la calidad del producto, preservando que sea natural. Se requiere articular los</p>	<p>Disponibilidad de materia prima de origen natural, contar con artesanos capacitados y fortalecidos en temas de gestión empresarial, y la articulación del mercado.</p>

MATRIZ DE ANALISIS DE ENTREVISTA

		<p>CITES en Cusco para permitir un mejor funcionamiento y tener resultados óptimos.</p> <p>El CITE debe continuar para lograr la articulación del mercado, mejora del producto, y lograr su exportación.</p>	
	E3	<p>Aun se cuentan con pocas empresas de artesanos a nivel de Cusco producen artesanía todo el año. Se tiene una gama del tipo estacional más que nada en el rubro textiles. La producción de artesanía textil es la mayoritaria. La mayoría de los artesanos se dedican a la producción textil. En general es estacional, por temporadas, por ciertas fechas.</p> <p>Un segundo factor es el humano, el MINCETUR ha caracterizado al artesano en 3 niveles de competitividad, en la base tenemos muchos artesanos en formación, y en la cúspide están las empresas de artesanía que cuentan con un RUC vigente, y operan de manera permanente. Para que la artesanía opera de manera adecuada es contar con una técnica artesanal, mano de obra calificada.</p>	<p>La temporada de producción, mano de obra, y la formalidad de los artesanos.</p>
	E4	<p>Es la calidad de los productos, la innovación del producto, que sea aplicado, que el producto sea certificado, y que sea elaborado también por artesanos certificados.</p> <p>Contar con estrategias que sean digitales para la comercialización del producto,</p>	<p>Calidad de producto, innovación, producto certificado.</p>
	E5	<p>El PENDAR el 2011 fue socializado, pero no institucionalizado y no se logró su aprobación mediante un documento legal. Este documento estuvo vigente hasta el 2019, hasta que salió otro nuevo documento el año pasado.</p> <p>El clasificador de líneas artesanales viene siendo trabajando actualmente, para poder hacer corridas económicas del sector.</p> <p>El alto nivel de informalidad que tiene el sector artesanía hace que no se pueda conocer el impacto económico en el PBI nacional, por eso no se</p>	<p>La formalidad, y la gestión empresarial.</p>

MATRIZ DE ANALISIS DE ENTREVISTA

			<p>visualiza, es aproximadamente el 95% no ha registrado el RUC. Se cree que son informales.</p> <p>Se trabajaron unas variables y se realizó un análisis de competitividad, que son 15, de los cuales 6 de estos son factores que competen al artesano desarrollar.</p> <p>Se debe fortalecer la mirada empresarial, gestión de su parte comercial, porque trabajan de manera empírica.</p>	
		E6	<p>La disponibilidad de materia prima, la mano de obra, la tecnificación, el valor agregado, alineado por el lado de la oferta.</p>	<p>Materia prima, mano de obra calificada, la tecnificación (el valor agregado).</p>
<ul style="list-style-type: none"> Identificar si se tiene conocimiento de experiencias exitosas de mejora de competitividad de la oferta artesanal en el Cusco y sus condiciones determinantes. 		E1	<p>En el Perú contamos con algunas experiencias que están en proceso de ser exitosas, de hecho, hay páginas web donde ahora se ofrecen los productos de manera virtual por asociación. Para que sean exitosos debe existir demanda de sus productos. Debemos contar con productos de calidad para ser vendidos.</p> <p>No podemos pedir productos competitivos cuando aún están mejorando la producción y la materia prima es un factor determinante para ello.</p>	<p>No se define.</p>
		E2	<p>No se obtuvo una respuesta.</p>	
		E3	<p>Depende de la línea artesanal. En Cusco se tienen 19 líneas de producción, y la predominante es la textil, por sus diseños culturales, materia prima natural. Esta línea de producción es muy atractiva a nivel nacional.</p> <p>Como experiencia exitosa se podría indicar a las asociaciones que son liderados por personas que están muy bien relacionadas con el mercado, y tienen la capacidad de organizar una producción.</p> <p>Por ejemplo, en la joyería artesanal se cuenta con algunas empresas que son familiares y producen joyería artesanal, incluso exportan a Europa, Asia, otros.</p>	<p>La joyería que se vienen exportando de manera creciente los últimos años.</p>

MATRIZ DE ANALISIS DE ENTREVISTA

		E4	<p>Si existen artesanos que por sus propios medios han logrado posicionarse, los artesanos ceramistas del Cusco, de cerámica utilitaria elaborando vajillas y han logrado exportar. Este resultado ha sido desde sus propios medios. Es un producto que tiene demanda en la actualidad. La certificación de este producto se ha dado hasta el 2014. Se ha brindado capacitación para promover la aplicación de normas técnicas.</p> <p>Una de las limitantes es el costo de la certificación de los laboratorios, porque se cobra por cada muestra de producto, y se requiere contratar profesionales para asesorar el cumplimiento de la norma técnica.</p> <p>Las asistencias técnicas que se han brindado desde el gobierno han sido discontinuas, si bien se brindó asistencia para mejorar la calidad, o la obtención de certificación laboral, pero la no continuidad ha limitado el progreso del artesano.</p> <p>MINCETUR brinda asistencia técnica a través de las CITEs privadas, pero aun es limitado, más aún el GORE Cusco no cuenta con recursos económicos para fortalecer el sector en Cusco.</p>	Los ceramistas, y los textiles.
		E5	No se obtuvo una respuesta.	
		E6	No se obtuvo una respuesta.	
	<ul style="list-style-type: none"> Identificar las líneas artesanales con mayor potencialidad de ser competitivas. 	E1	<p>Las líneas textiles que tienen mayor desarrollo en el país, es la más común, no obstante, recomiendo revisar los productos que son más exportación de acuerdo con la información de ADEX (productos que se exportan).</p> <p>Un tema determinante es definir si se cuenta con el suficiente nivel para exportar diversos productos, y si son demandados en la actualidad.</p>	La línea textil.
		E2	<p>De 17 líneas artesanales, 15 tiene la región Cusco.</p> <p>Los textiles, la joyería por su alta demanda y buen precio en el mercado internacional, la imagerie, y la cerámica que se crearon para collares. En otros países también han copiado este producto,</p>	La línea textil, la joyería, la imagerie, y la cerámica.

MATRIZ DE ANALISIS DE ENTREVISTA

		E3	<p>La joyería tiene buen potencial en Cusco, y la línea textil también. Ambos tienen una ventaja comparativa por el tema tradicional, y tienen oportunidad de demanda porque es elaborado hecho a mano, y nos asegura su calidad y valor único.</p> <p>El perfil del consumidor es quién valora el valor agregado y su calidad, además de su valor cultural.</p>	La joyería y la línea textil.
		E4	Si, textiles está en primera línea, en segunda línea cerámica y joyería.	La línea textil, la cerámica, y joyería.
		E5	<p>Cada línea artesanal es diferente. Digamos en joyería los valores de su producto son totalmente diferentes. Una joya no tiene el mismo valor que un abrigo de alpaca. Es difícil estimar cuál es la más competitiva. Pero si pudiéramos indicar que el Perú el rubro textiles es más del 70% según el RNA. Un proyecto de textiles compraras lanas, telares,</p> <p>No habría formar de medir la competitividad en toda artesanía por la diversidad de productos.</p> <p>Otra forma de medir competitividad podría que algunos productos cuentan con normas técnicas de INACAL para sus productos.</p>	La joyería.
		E6	De las 17 líneas artesanales, consideramos importante tener en cuenta la población artesanal, por ejemplo, la línea textil es el que mejor desarrollo o crecimiento ha tenido últimamente, las pieles de alpaca; Por otro lado, la joyería, la cerámica de Chulucanas, pero bajo por calidad del producto, y después las fibras vegetales tiene un potencial en el mercado actualmente.	La línea textil.
		<ul style="list-style-type: none"> • Contrastar las líneas artesanales que serían menos competitivas e identificar 	E1	Existen diversos productos artesanales que compiten entre sí, y el tema cultural es un factor determinante. Para lanzar un producto al mercado los artesanos suelen tener cuidado para evitar la competencia con productos ya posicionados en el mercado, o con empresas que podrían copiar el modelo del producto. La falta de calidad de los productos artesanales es una limitante, la asociatividad aun es débil, la

MATRIZ DE ANALISIS DE ENTREVISTA

	los factores asociados a la falta de competitividad.		<p>informalidad en la actualidad, el poco valor agregado al producto.</p> <p>Por ejemplo, se ha pensado solo como mejorar el producto cuero, pero no como insertarlo al mercado.</p>	
		E2	<p>Algunas líneas artesanales que están desapareciendo es la hojalatería, en otros departamentos si se está manteniendo, pero en Cusco esta por desaparecer. La demanda no es buena. Se espera que pueda mejorarse el producto e intentar recuperar la venta de este producto.</p>	La hojalatería.
		E3	<p>Considerando a la competitividad como los productos ofrecidos a través de productos de calidad. Muchos productos no han logrado pasar por un proceso tecnológico.</p> <p>Por ejemplo, la artesanía en fibra vegetal que no demanda mayor predicción de tecnología para producirlo, y en Cusco se encuentra este producto en la Selva, y es producido por pueblos originarios en Quillabamba.</p>	La artesanía en fibra vegetal
		E4	<p>Esto sería más vinculado al artesano porque aún se requiere apoyo para formalizar, por ejemplo, el tema de línea de pintado, y no están muy posicionados y actualmente no tiene demanda.</p> <p>MINCETUR está trabajando una línea de productos artesanales, donde el propósito es que porque no existen personas trabajando línea pintado va a desaparecer, sino más bien será una información para fortalecerla.</p>	línea de pintado.
		E5	<p>Las líneas que serían menos competitivas serían las que están más ligadas a la informalidad, ellos tienen menos oportunidad de recibir asistencia técnica y apoyo financiero por parte de la banca privada.</p>	No se precisa
		E6	<p>Algunos productores artesanales no se han regido a las normas técnicas los cuales les impide acceder a mercados internacionales, a exportar un producto de calidad.</p>	No se precisa
		E1	<p>Es necesario fortalecer la asociatividad de los artesanos para lograr su verdadera competitividad.</p>	Es necesario fortalecer la

MATRIZ DE ANALISIS DE ENTREVISTA

	<ul style="list-style-type: none"> Conocer la percepción sobre las condiciones que deberían cumplir los artesanos del Cusco para desarrollar una oferta competitiva. 		<p>Aún tenemos muchos artesanos que trabajan en la informalidad. Podríamos tomar el modelo de las empresas privadas artesanales que son modelo en el país. Inclusive el fortalecimiento debe ser multisectorial de la mano con el MIDIS. Las familias que conforman el sector artesano.</p> <p>Es necesario para preparar a los artesanos no competitivos según el RNA en el bloque 3 que están en proceso formativo de competitividad no es que no tengan una técnica perfecta porque ellos descansan el arte tradicional.</p> <p>El estado aun no es eficiente para otorgar servicios al artesano, necesitamos mejorar los procesos internos para lograrlo.</p>	<p>asociatividad para lograr la competitividad del artesano en la región Cusco.</p> <p>Es necesario mejorar la calidad y el diseño del producto para ser competitivos.</p> <p>Es necesario redefinir los mercados que demandara nuestros productos. Se requiere que el artesano mejora su proceso productivo.</p> <p>El MINCETUR debe formular políticas públicas adecuadas, y la tarea del MINCETUR debe solucionar y lograr la aprobación del PPR que busca lograr la competitividad del artesano.</p>
		E2	<p>Los artesanos se han dedicado a su arte, pero no tienen el componente de alfabetización virtual, que les permitiría vender sus productos fuera. Peor aún con esta pandemia que ha complicado el sector turismo a nivel del país.</p> <p>No los hacen competitivos sus capacidades limitadas, en el arte tienen el mejor desempeño, pero en su</p>	<p>Fortalecer la alfabetización para vender sus productos fuera, y tener capacidad de negociar.</p>

MATRIZ DE ANALISIS DE ENTREVISTA				
			capacidad de negociación aún les falta desarrollar o aprender las técnicas de marketing, negociación.	
		E3	La vocación y disponibilidad de producir ciertas líneas de productos artesanales. Por ejemplo, la fibra de alpaca, fibra de ovino que se produce porque el material viene de Puno. La producción de textiles es fuerte en Cusco. En otros departamentos los factores de materia prima y mano de obra por ejemplo en Ayacucho la artesanía en piedra tallada en Huamanga.	La vocación y disponibilidad de producir ciertas líneas de producción artesanal.
		E4	Además de herramientas, capacitaciones, se requiere capital para trabajo. Se requiere mayor asistencia técnica para la promoción de la artesanía. Son pocos los que elaboran productos grandes, aún están viviendo a nivel de subsistencia, peor aún con esto de la pandemia ha sucedido fuga de talentos.	Dotar de herramientas, capacitaciones, y capital de trabajo.
		E5	Se requiere utilizar plataformas virtuales para la venta de productos artesanales, mejorar su capacidad de gestión empresarial, conocer de los estándares de calidad del artesano que después al ofrecer para venta al extranjero no pasara el nivel de calidad requerido. Deben enfocar un mayor esfuerzo en la calidad del producto. Otro punto importante es fortalecer la asociatividad que permitirá lograr que sean competitivos. La parte tributaria es algo que deben mejorar. Esta falta de mejora está generando que los artesanos migren a otra actividad.	Implementación de sistemas digital para la oferta de productos artesanales, mejorar capacidad de gestión empresarial, conocer e implementar estándares de calidad.
		E6	El artesano tiene una ventaja que es la creatividad del artesano para el diseño de sus productos, sin embargo, aún tienen una venta de productos para subsistir. Según la pirámide del PPR tenemos diferentes niveles de artesanos según su competitividad.	La autenticidad del producto permite que sean productos únicos en el mercado.
Desarrollo de normas técnicas complementarias e	<ul style="list-style-type: none"> Identificar el nivel de coordinación entre el 	E1	MINCETUR tiene un plan estratégico y un Programa Presupuestal que se viene levantado observaciones, demostrando de esta manera que este es el objetivo de la institución para fortalecer el sector de artesanía.	No precisa el nivel de coordinación.

MATRIZ DE ANALISIS DE ENTREVISTA

instrumentos metodológicos	MINCETUR y los Gobiernos Regionales para la implementación de las normas técnicas e instrumentos metodológicos.		Este PPR nos permitirá articular acciones para mejorar la competitividad. Es importante para MINCETUR contar con una base de datos que permita tener una línea de base para la toma de decisiones, y mejorar la atención a los artesanos.	
		E2	A través de la Ley del Artesano se cumple rol de implementado como Estado. El GORE Cusco atiende actualmente al sector económico artesanía, los pilares fundamentales es la formalización, que se ha incrementado más aun por la pandemia. El segundo pilar es el fortalecimiento de capacidades donde el GORE identifica las necesidades, y coordina con MINCETUR para lograr la alfabetización de los artesanos, y tercer pilar la articulación al mercado donde se organizan las ferias, venta de productos fuera del departamento, y finalmente, la promoción que a través de PROMPERU se coordina para mostrar la oferta artesanal que tenemos, presentaciones, etc. La coordinación es transversal para operar en favor al artesano.	Se cumple los roles de participación de acuerdo con la ley del artesano.
		E3	El MINCETUR de los 3 programas presupuestales, el 087 es de artesanía que financia la mayoría de las actividades de la DGA, y este programa ha venido consolidado el diseño del programa presupuestal. El último año se ha venido mejorando el programa presupuestal ante el MEF. El 2020 se aprobó una nueva estructura funcional programática que antes estaba sin priorizar lo necesario para el artesano. Este programa presupuestal aún no ha sido coordinado en cuestiones territoriales, quiere decir que aún no se coordina con el GORE Cusco para la intervención.	El nivel de coordinación será a través de la ejecución del PPR, entre el MINCETUR y el GORE Cusco.
		E4	Si se coordina con DIRCETUR para obtener información de base de Cusco. Las normas técnicas son elaboradas por la Dirección General de Artesanía, representantes de artesanos, y	MINCETUR - DIRCETUR Cusco.

MATRIZ DE ANALISIS DE ENTREVISTA

			<p>con representantes del INACAL, se aprueban estos documentos. A nivel del GORE se coordina con ellos la implementación de la normativa.</p> <p>Las convocatorias se coordinan directamente con DIRCETUR.</p> <p>Se espera que con el PPR con el tema territorial pueda implementarse el 2021.</p>	
		E5	<p>MINCETUR por tema funcional informa, diseña, crea algunos instrumentos, pero ahora cada Gobierno Regional decide independientemente como operar en sus territorios.</p> <p>El presupuesto destinado a turismo es limitado, otros sectores como salud, educación reciben más recursos para operar.</p> <p>Existen mesas de trabajo que se trabajan con asesoría de INACAL, y este espacio sirve para diseñar los instrumentos de calidad.</p>	<p>Mesas de trabajo para articular y diseñar los diferentes instrumentos metodológicos.</p>
		E6	<p>MINCETUR a través de la Dirección de Desarrollo Artesanal coordina con DIRCETUR para obtener el perfil del artesano. Se capacita mediante un compromiso de asistencia técnica por 6 meses. Los que terminan el periodo de asistencia técnica pueden acceder a la certificación de calidad del producto.</p>	<p>MINCETUR - DIRCETUR Cusco</p>
	<ul style="list-style-type: none"> Identificar el mecanismo de coordinación entre el MINCETUR y los Gobiernos Regionales para el desarrollo y la implementación de las 	E1	<p>MINCETUR ha generado un directorio nacional de artesanos que estén en el RNA y que cuenten con RUC vigente.</p> <p>Menos del 8% de los artesanos tiene un RUC, aun la informalidad está presente.</p> <p>Muchos artesanos no pueden acceder a un crédito como el FAE Turismo porque no cuenta con una empresa formalizada. No es posible demostrar la trazabilidad del artesano y capacidad para que acceda a los préstamos.</p> <p>La informalidad debe ser resuelta de manera prioritaria. El Gobierno debe tener esa prioridad.</p>	<p>Mesas de trabajo multisectorial para el desarrollo y la implementación de las normas técnicas.</p>

MATRIZ DE ANALISIS DE ENTREVISTA

normas técnicas e instrumentos metodológicos.	E2	<p>Existen algunas brechas de carácter de coordinación porque MINCETUR coordina temas nacionales, y el GORE Cusco coordina lo regional. Es necesario mejorar la coordinación porque algunas decisiones se toman en Gabinete en cuanto a MINCETUR, y que son muy lejanos a la realidad.</p> <p>Por la pandemia recién se han generado mecanismos de coordinación, pero antes no se coordinaba de manera efectiva.</p> <p>El centralismo a veces prevalece en este sector, y debemos romper este enfoque.</p>	La coordinación es limitada y debe mejorar.
	E3	<p>En términos de presupuesto no se viene coordinando con los GOREs, por ahora se coordina desde la Dirección General de Artesanía del MINCETUR. Pero si se invitan a las reuniones de trabajo definir las líneas de certificación laboral. En términos de financiamiento y/o programación no participa el Gobierno Regional de Cusco.</p> <p>Todo se maneja desde Lima.</p>	La coordinación es limitada y debe mejorar.
	E4	<p>En el Presupuesto por Resultado ya se está materializando las coordinaciones para la transferencia de funciones, ya se estuvo coordinando semanas anteriores, donde el GN brindara el acompañamiento.</p> <p>Por ahora se espera que salga la homologación para insertar a los artesanos en ofertas laborales a través de Perú Compras.</p> <p>El MINCETUR siempre ha buscado apoyar en logística, validando, consensuado, creando normativas (como la homologación) para la calidad del producto.</p>	La coordinación es limitada y debe mejorar.
	E5	<p>Si, el MINCETUR ha realizado talleres de socialización para las DIRCETUR, muchos de los técnicos de los GOREs conocen del tema, pero la tasa de volatilidad de personal es muy alta, quedándose en el cargo profesionales con conocimiento limitado en el tema. Esta sería una debilidad.</p>	La coordinación es limitada y debe mejorar.

MATRIZ DE ANALISIS DE ENTREVISTA				
			El artesano no maneja información digital todo en físico, así que hacemos el esfuerzo de transferir información de manera presencial.	
		E6	<p>La norma técnica es un proceso que se contrata a un especialista para que formule, en promedio 30 días se demora en formular la norma, se convoca a los artesanos.</p> <p>Cuando la línea artesanal hace referencia a la cerámica, en esos casos se convoca a los artesanos de la línea cerámica en la misma región. En algunos casos se concentra el trabajo en Lima para las normas técnicas.</p>	Se coordina para aspectos puntuales.
	<ul style="list-style-type: none"> Identificar a los responsables que participan en el mecanismo de coordinación para el desarrollo de normas técnicas e instrumentos metodológicos. 	E1	No se obtuvo una respuesta.	
		E2	No se obtuvo una respuesta.	
		E3	MINCETUR viene promoviendo la certificación ocupacional. Y se coordina con DIRCETUR para obtener información de los artesanos en Cusco.	MINCETUR - DIRCETUR Cusco
		E4	<p>Participan los artesanos validan el contenido del proceso. Y DIRCETUR confirman que artesanos puedan apoyar.</p> <p>MINCETUR se apoya con DIRCETUR siempre, o con CITE donde no existan oficina de DIRCETUR, en otros casos con INACAL.</p>	DIRCETUR Cusco, MINCETUR, artesanos, INACAL
		E5	MINCETUR y el Gobierno Regional quienes a través de sus DIRCETUR ejecutan acciones de coordinación para lograr la implementación de las normas técnicas e instrumentos metodológicos.	MINCETUR - DIRCETUR Cusco
		E6	Participan el MINCETUR y los artesanos, la mayoría de las reuniones se realizan en Lima.	MINCETUR- artesanos en Lima
	<ul style="list-style-type: none"> Conocer la percepción y opinión del funcionario sobre la 	E1	<p>El estado aun no es eficiente para otorgar servicios al artesano, necesitamos mejorar los procesos internos para lograrlo.</p> <p>En plena pandemia hemos visto la necesidad de utilizar los medios virtuales, lo cual debió ser un</p>	Servicios del estado brindados de manera ineficiente, y con poca cobertura para cubrir la

MATRIZ DE ANALISIS DE ENTREVISTA

	entrega de los productos o servicios que se entregan o brindan con el desarrollo de normas técnicas e instrumentos metodológicos.		medio que debió utilizarse antes para mejorar la atención al artesano. Es necesario que los artesanos utilicen medios virtuales para ofrecer sus productos, así logran tener mayor demanda de sus productos.	demanda actual de los artesanos.
		E2	Hace poco se ha realizado la distribución de los recursos públicos para el sector turismo y el GORE Cusco debería participar más para tener una intervención más directa en Cusco.	Sin presupuesto para que los GOREs puedan operar de manera eficiente en el sector.
		E3	El MINCETUR a través de la transferencia de funciones porque el GORE Cusco cuenta con 12 funciones en concreto. De esta manera el GORE Cusco programa sus actividades de acuerdo con las funciones a su cargo, para programar que hacer el MINCETUR brinda la asistencia técnica del cómo, en que tipo, pueda ejecutar esas funciones específicas. MINCETUR realiza esta labor a nivel nacional. MINCETUR asesora para el desarrollo de actividades, que objetivos se busca, para que puedan ejecutar en el marco de sus funciones, este sería el nivel de coordinación con el Gobierno Regional de Cusco, es necesario mencionar que aún no se ha llegado a tener una coordinación con los gobiernos locales.	MINCETUR brinda asistencia técnica para ejecución de actividades.
		E4		
		E5		
		E6		
	• Conocer la percepción y opinión del funcionario sobre el proceso de entrega de	E1		
		E2		
		E3	El artesano conoce su forma de trabajo, y las técnicas las tienen definidas para obtener productos buenos.	Se coordina directamente con el artesano.

MATRIZ DE ANALISIS DE ENTREVISTA				
	los productos o servicios que se entregan o brindan con el desarrollo de normas técnicas e instrumentos metodológicos.		<p>El MINCETUR vienen realizando el perfil ocupacional para el artesano que se dedica a la joyería, madera, textiles, etc.</p> <p>Estas acciones se vienen coordinando con el MINTRA, y con este perfil los artesanos podrían certificarse próximamente.</p> <p>Muchos artesanos han abierto una nueva línea de negocio donde ellos mismos brindan asistencia técnica a los artesanos. Ahora son artesanos certificados.</p>	
		E4		
		E5	Es muy diversa la participación, MINCETUR no lidera el tema de calidad, sino INACAL, así como otros sectores que cada uno lidera a su competencia. Todos los instrumentos que se diseñan demoran algunos meses y son aprobados por los usuarios.	El desarrollo de las normas es multisectorial, MINCETUR no es responsable de todo el proceso.
		E6		
		E1		
		E2		
Fortalecimiento de capacidades en el sector artesanal	<ul style="list-style-type: none"> Identificar el nivel de coordinación entre el MINCETUR y los Gobiernos Regionales para el fortalecimiento de capacidades en el sector artesanal. 	E3	<p>Directamente MINCETUR en el fortalecimiento no vienen realizando coordinaciones para esta actividad.</p> <p>Pero si el 2020 en el marco de las funciones que tienen los sectores, se está homologando los servicios de asistencia técnica en artesanía. Este trabajo se viene realizando con Perú Compras. Se espera que se pueda contratar a los artesanos que han certificado sus competencias.</p>	No se viene coordinando en la actualidad/ GORE - MINCETUR.
		E4		
		E5		

MATRIZ DE ANALISIS DE ENTREVISTA

		E6	<p>La Dirección de Desarrollo Artesanal brinda capacitaciones técnicas bien puntuales, el CITE es quien brinda asistencias más continuas.</p> <p>MINCETUR brinda asistencias técnicas con respecto a la normativa y metodologías en los departamentos.</p>	<p>Se coordinan las asistencias técnicas y capacitaciones.</p>
	<ul style="list-style-type: none"> Identificar el mecanismo de coordinación entre el MINCETUR y los Gobiernos Regionales para el fortalecimiento o de capacidades en el sector artesanal. 	E1	<p>A través de la Dirección de Artesanía del GORE Cusco se coordina para el fortalecimiento de capacidades.</p> <p>El MINCETUR a través del CITE privado brinda asistencia el fortalecimiento de capacidades.</p>	<p>Dirección de Artesanía - Gore Cusco brinda las capacitaciones.</p> <p>CITE Ccatca brinda las asistencias técnicas a los artesanos.</p>
		E2		
		E3	<p>Si se viene brindando asistencia técnica al Gobierno Regional de Cusco para que en el marco de su programación anual puedan priorizar actividades que permitan lograr los objetivos de manera anual.</p>	<p>MINCETUR brinda asistencia técnica al GORE Cusco para brindar la asistencia técnica a los artesanos.</p>
		E4	<p>MINCETUR ha ido definiendo los criterios para seleccionar a los artesanos que requieren diferentes tipos de capacitaciones o necesidad de asistencia técnica más especializada.</p> <p>MINCETUR viaja a las regiones, y con la lista de potenciales artesanos, se elabora su diagnóstico, in situ se confirma si pueden o no recibir el tipo de asistencia técnica que se requirió. Se informa que el periodo de asistencia dura cierto tiempo. Depende mucho del interés del artesano, y su disponibilidad. Además, las normas técnicas requieren que cambie algunas cosas para poder ser competitivo, por ejemplo, mejorar su infraestructura, comprar equipos, etc., en el rubro de joyería que a veces no se deciden en innovar con el cambio.</p>	<p>MINCETUR brinda las asistencias técnicas a los artesanos.</p>

MATRIZ DE ANALISIS DE ENTREVISTA

			Es necesario por eso identificar las necesidades de capacitaciones en base a la línea del PENDAR, debería ser por niveles, básico, intermedio, avanzado, etc.	
		E5	Para la formalización del sector artesanal se ha estado trabajando de la mano del Programa Tu Empresa del Ministerio de Producción que ofrecieron una oportunidad buena para lograr la formalización a bajo costo. Así como este problema se viene coordinando otras brechas para fortalecer el sector.	Gore Cusco coordina con Programa Tu Empresa para formalizar a los artesanos.
		E6	A través de reuniones técnicas en las regiones para lograr el fortalecimiento de capacidades en temas específicos (normas técnicas, diseño de productos, participación en ferias, participación en concursos de artesanías, asociatividad).	Reuniones técnicas para el fortalecimiento de capacidades
<ul style="list-style-type: none"> Conocer la percepción y opinión del funcionario sobre el proceso de entrega de los productos o servicios que se entregan o brindan con el fortalecimiento o de capacidades en el sector artesanal. 		E1	Es necesario dotar de capacidades a los artesanos, como se mencionó anteriormente introducirlos a un mercado tecnológico virtual, técnicas de venta/mercadeo, la formalización también es importante.	
		E2		
		E3	El proceso de transferencia de asistencia técnica es virtual, y en algunos casos presenciales. Lo que se espera es que se realice una buena planificación de actividades.	
		E4	El PPR entrara en vigor el 2021 con actividades de asistencias técnicas. Y el PENDAR es el instrumento que orientara las actividades en favor del sector artesanía.	
		E5		
		E6	Nuestra manera de brindar servicios (capacitaciones) no es como el CITE que cuenta con infraestructura sino a través de contratación de consultores especialistas para brindar el servicio. Estas actividades se realizan de manera coordinada con las regiones.	

MATRIZ DE ANALISIS DE ENTREVISTA				
	<ul style="list-style-type: none"> Conocer la percepción y opinión del funcionario sobre los productos o servicios que se entregan o brindan con el fortalecimiento o de capacidades en el sector artesanal. 	E1		
		E2		
		E3	Se vienen realizando de manera continua al Gobierno Regional de Cusco.	
		E4	En cuanto a la certificación de competencias laborales del 2018 se ha tenido la experiencia de que ahora la DIRCETUR ha tomado más protagonismo. Incluso con la RNA se ha fortalecido la comunicación para que puedan brindarnos información adecuada, de hecho, es importante que se registre de acuerdo con los requisitos a los artesanos verdaderos.	
		E5		
		E6		
Servicios de innovación tecnológica a través de los CITES de Artesanía y Turismo	<ul style="list-style-type: none"> Identificar el nivel de coordinación entre el MINCETUR, los Gobiernos Regionales y los CITE. 	E1	El CITE Ccatca vienen brindando servicios al sector artesano en el departamento de Cusco	CITE Ccatca brinda las capacitaciones
		E2	Actualmente se participa de espacios del tema de innovación en artesanía, moda, etc. En el rubro de fortalecimiento de capacidades, y de articulación del mercado. El GORE Cusco apuesta por tener innovación y mejorar la calidad del producto.	
		E3		
		E4	La CITE Cusco no está funcionando desde el 2019, y solo atendían al distrito de Ccatca con transferencia tecnológica, mejora de procesos productivos, mejora de capacidad empresarial. El tiempo que ha tenido operando si ha resultado positivo, casi 10 años operando en la región.	CITE Ccatca no opera desde el 2019
		E5		
		E6	Temas puntuales de tecnificación, calidad, innovación si se coordina con el CITES para su implementación. El CITE solicita a la DAA realizar conjuntamente actividades de ese tipo.	CITE Ccatca brinda asistencia en tecnificación, calidad, innovación.

MATRIZ DE ANALISIS DE ENTREVISTA			
<ul style="list-style-type: none"> Identificar el mecanismo de coordinación entre el MINCETUR, los Gobiernos Regionales y los CITE. 	E1		
	E2	<p>El 2019 se realizó un trabajo para el tema de camélidos si se realizaron coordinaciones donde también participan las ONG que brindan soporte a los artesanos. Ellos son actores relevantes en este sector.</p> <p>El CITE debe atender a toda la región, pero es de camélidos y textil y coordina con una Dirección que tenemos en el Gore Cusco. Si se realizan capacitaciones orientados a mejorar sus procesos.</p>	
	E3		
	E4	Actualmente la CITE no funciona, pero si se coordinaba anteriormente con el GORE Cusco y MINCETUR para brindar las asistencias técnicas, y transferencia tecnológica.	
	E5		
	E6	Las CITES que son privados y públicos determinan su mecanismo de coordinación de manera interno.	
<ul style="list-style-type: none"> Identificar a los responsables que participan en el mecanismo de coordinación entre el MINCETUR, los Gobiernos Regionales y los CITE. 	E1	<p>A través de la Dirección de Artesanía (Fernando Galindo) del GORE Cusco se coordina para el fortalecimiento de capacidades.</p> <p>El MINCETUR a través del CITE privado tenemos un inconveniente y que ha impedido la firma de un convenio.</p>	<p>Dirección de artesanía - Gore Cusco</p> <p>CITE Ccatca</p>
	E2	<p>Los actores más importantes son el Estado a través de MINCETUR, GORE CUSCO, PRODUCE, y las ONG que juegan un rol importante para lograr el desarrollo de los artesanos.</p> <p>En algunos casos la Iglesia en coordinación con MINCETUR también participan en este proceso. Por ejemplo, los talladores la iglesia es quien los apoya en su línea de producción.</p> <p>Finalmente, la empresa privada también es un actor importante.</p>	<p>MINCETUR, Gore Cusco, PRODUCE, y las ONG.</p>

MATRIZ DE ANALISIS DE ENTREVISTA

		E3		
		E4	Cada Cite cuenta con un coordinador, liderado con el seguimiento de la Directora de Innovación Tecnológica. También se cuenta con aliados como la academia, ONG, cooperativas relacionadas al sector artesano.	CITE Ccatca
		E5		
		E6		
	<ul style="list-style-type: none"> Conocer la percepción y opinión del funcionario sobre el mecanismo de coordinación entre el MINCETUR, los Gobiernos Regionales y los CITE. 	E1	<p>El estado es promotor, y se brindan las condiciones para la promoción.</p> <p>Las páginas web del Gobierno para promocionar productos de los artesanos, no contamos con recursos propios, no es nuestra función. El MINCETUR facilita las articulaciones, facilitamos las exportaciones, generamos las condiciones necesarias y suficientes para que el usuario pueda exportar con facilidad sus productos.</p> <p>Somos eficientes en la provisión de servicios.</p> <p>Existen muchos reclamos, demandas, usuarios insatisfechos porque no siempre estamos atendiendo de manera rápida, y eso sucede en todo el Gobierno.</p> <p>Ahora se ha coordinado con el GORE Cusco para el tema del FAE Turismo, y el Turismo Emprende donde se ha considerado a los artesanos de todo el país.</p>	Coordinación efectiva, y oportuna por parte del MINCETUR.
		E2	<p>El MINCETUR no brinda tanta atención al GORE CUSCO, pero el CITE de PRODUCE si envía expertos para mejorar el proceso en la línea de camélidos y textiles.</p> <p>Actualmente vienen operando mejor el CITE PRODUCE que el CITE de MINCETUR.</p>	Las coordinaciones se realizan a través de la CITE Ccatca
		E3		
		E4	Ha funcionado el CITE, pero ha faltado implementar con más equipo, infraestructura. Mas aun cuando en	CITE Ccatca es quien brinda el

MATRIZ DE ANALISIS DE ENTREVISTA

	<ul style="list-style-type: none"> Identificar el nivel de articulación entre los CITE y los artesanos. 		<p>Cusco el # de artesanos es alto, y la cobertura era muy baja.</p> <p>Brindaban capacitación, pero no se enfocaban mucho en la innovación e investigación.</p> <p>El CITE ha intervenido más en capacitaciones. Ahora se viene reestructurando y será ahora por niveles de competitividad. Antes no se evaluaba mucho impacto en la intervención del CITE. Ahora si se está mejorando en esas acciones. Se está utilizando buenas prácticas de otros CITE para mejorar el mapa de procesos.</p>	<p>servicio a los artesanos.</p>
E5				
E6				
E1		<p>En la actualidad contamos con un CITE privado, pero tenemos un inconveniente que ha impedido la firma de un convenio para continuar operando.</p>	<p>CITE Ccatca es el principal articulado</p>	
E2		<p>Si se viene coordinando y brindando asistencia técnica por parte del CITE PRODUCE a la línea de camélidos y textiles en el departamento de Cusco.</p>	<p>CITE Produce como nuevo actor para articular algunas acciones en favor de la línea textiles</p>	
E3				
E4				
E5				
E6				

B. Análisis de las Entrevistas

De acuerdo con la matriz de respuestas de las entrevistas implementadas se obtuvieron aspectos claves que responden a las preguntas planteadas como parte de la investigación.

A continuación, se detallan las conclusiones:

● **Competitividad de la oferta artesanal en el departamento del Cusco**

¿Identificar los factores que influyen para que la oferta artesanal sea competitiva?

La mayoría de las personas entrevistadas determinaron que los factores que influyen para que la oferta artesanal sea competitiva son: la disponibilidad de la materia prima, la calidad del producto, la articulación al mercado, la capacitación y mano de obra calificada es vital para ser competitivos en el sector artesanal. La formalidad de los artesanos es otro aspecto que contribuye a ser competitivos. Finalmente, el valor agregado (tecnología implementada) es determinante para que los productos puedan ingresar a mercados de prestigio internacional.

Identificar si se tiene conocimiento de experiencias exitosas de mejora de competitividad de la oferta artesanal en el Cusco y sus condiciones determinantes.

En referencia a esta pregunta, dos entrevistados refirieron que las experiencias más exitosas están vinculada al rubro de joyería, ceramistas y textiles. La diferencia de entrevistados no brindó una respuesta sobre la pregunta.

Identificar las líneas artesanales con mayor potencialidad de ser competitivas

De total de entrevistados, cuatro consideraron que las líneas artesanales con mayor potencial a ser competitivos son la línea textil, la joyería y la cerámica.

Contrastar las líneas artesanales que serían menos competitivas e identificar los factores asociados a la falta de competitividad.

De acuerdo con los resultados, la mitad de entrevistados consideraron que las líneas artesanales menos competitivas son la hojalatería, la artesanía en fibra vegetal y la línea de pintado.

Conocer la percepción sobre las condiciones que deberían cumplir los artesanos del Cusco para desarrollar una oferta competitiva.

Los entrevistados creen que para desarrollar una oferta competitiva deberán fortalecer su asociatividad, mejorar la calidad de su producto, la alfabetización para que puedan vender sus productos fuera, y un proceso de fortalecimiento de capacidades para que puedan mejorar sus procesos, implementar tecnología adecuada para producir sus productos.

Desarrollo de normas técnicas complementarias e instrumentos metodológicos

Identificar el nivel de coordinación entre el MINCETUR y los Gobiernos Regionales para la implementación de las normas técnicas e instrumentos metodológicos.

Del total de entrevistados, cinco consideran que el nivel de coordinación si se concreta entre el MINCETUR y DIRECTUR pero que mejorará con la implementación del programa presupuestal de mejora de competitividad del artesano. Por otro lado, un entrevistado consideró que el nivel de coordinación es a través de las mesas de trabajo para la implementación de las normas técnicas.

Identificar el mecanismo de coordinación entre el MINCETUR y los Gobiernos Regionales para el desarrollo y la implementación de las normas técnicas e instrumentos metodológicos.

Los participantes identificaron que los mecanismos de participación en la actualidad son limitados y debe mejorar, se consideran como espacios las mesas de trabajo multisectoriales para desarrollar e implementar normas técnicas.

Identificar a los responsables que participan en el mecanismo de coordinación para el desarrollo de normas técnicas e instrumentos metodológicos.

Cuatro de los entrevistados identificaron como responsables que participan del mecanismo de coordinación con el MINCETUR, DIRCETUR, INACAL y los artesanos. La diferencia no brindó una respuesta sobre la pregunta formulada.

Conocer la percepción y opinión del funcionario sobre la entrega de los productos o servicios que se entregan o brindan con el desarrollo de normas técnicas e instrumentos metodológicos.

Del total de entrevistados, dos indicaron que los servicios del estado que se vienen brindando son de manera ineficiente principalmente por la escasa cobertura, generado por la falta de presupuesto que el GORE Cusco dispone para brindar el servicio. Los otros entrevistados no brindaron una respuesta sobre esta pregunta.

Conocer la percepción y opinión del funcionario sobre el proceso de entrega de los productos o servicios que se entregan o brindan con el desarrollo de normas técnicas e instrumentos metodológicos.

Dos de los entrevistados consideraron que el proceso de entrega de productos o servicios son desarrollados (elaborados) de manera multisectorial, y que MINCETUR no es el responsable de todo el proceso, el artesano también participa de manera directa. Los otros entrevistados no brindaron una respuesta sobre esta pregunta.

● **Fortalecimiento de capacidades en el sector artesanal**

Identificar el nivel de coordinación entre el MINCETUR y los Gobiernos Regionales para el fortalecimiento de capacidades en el sector artesanal.

Un entrevistado consideró que el nivel de coordinación (entre GORE y MINCETUR) en la actualidad es deficiente, y otro entrevistado señaló que sí se realizan coordinaciones para brindar asistencias técnicas y capacitaciones. Los otros entrevistados no brindaron una respuesta sobre esta pregunta.

Identificar el mecanismo de coordinación entre el MINCETUR y los Gobiernos Regionales para el fortalecimiento de capacidades en el sector artesanal.

Del total de entrevistados, dos precisaron que el GORE a través de la Dirección de Artesanía y el MINCETUR a través del CITE Ccatca brindan las capacitaciones a los artesanos. Por su parte, uno de los entrevistados señaló que se concretan reuniones técnicas para el fortalecimiento de capacidades a los artesanos, y otro entrevistado identificó a un nuevo actor como parte del fortalecimiento de capacidades a los artesanos a través de la formalización y es el Programa Tu Empresa del Ministerio de Producción.

Conocer la percepción y opinión del funcionario sobre el proceso de entrega de los productos o servicios que se entregan o brindan con el fortalecimiento de capacidades en el sector artesanal.

Del total de entrevistados, cuatro consideraron que debe dotarse de capacidades a los artesanos para que puedan migrar a lo tecnológico, virtual, enseñarles técnicas de ventas, marketing, y fortalecer la formalización que resultaría positivo para el sector. Si bien el GORE brinda las asistencias técnicas, pero es incompleta porque no cuenta con infraestructura.

Conocer la percepción y opinión del funcionario sobre los productos o servicios que se entregan o brindan con el fortalecimiento de capacidades en el sector artesanal.

Del total de entrevistados, sólo uno indicó que se brinda asistencia al GORE Cusco para que puedan brindar capacitaciones a los artesanos. Por su parte, otro entrevistado identificó un nuevo actor que es el MINTRA quién otorga certificación de competencias laborales a los artesanos a solicitud de la DIRCETUR Gore Cusco.

- **Servicios de innovación tecnológica a través de los CITES de Artesanía y Turismo**

Identificar el nivel de coordinación entre el MINCETUR, los Gobiernos Regionales y los CITE.

Del total de entrevistados, tres de ellos indicaron que, si se realizaban coordinaciones, y que es a través del CITE del MINCETUR lo cual les permite brindar servicios a los artesanos en el departamento del Cusco.

Identificar el mecanismo de coordinación entre el MINCETUR, los Gobiernos Regionales y los CITE.

Tres entrevistados consideraron que el mecanismo de trabajo son las coordinaciones para brindar el servicio de asistencia técnica al artesano. En la actualidad el CITE no viene operando por falta de presupuesto. Cada institución tiene su propio mecanismo de coordinación. El resto no brindó una respuesta sobre esta pregunta.

Identificar a los responsables que participan en el mecanismo de coordinación entre el MINCETUR, los Gobiernos Regionales y los CITE.

Del total de entrevistados, tres de ellos identificaron a la Dirección de Artesanía GORE Cusco, CITE Ccatca - MINCETUR, PRODUCE y las ONG como parte del mecanismo de coordinación para fortalecer la innovación tecnológica en los artesanos.

Conocer la percepción y opinión del funcionario sobre el mecanismo de coordinación entre el MINCETUR, los Gobiernos Regionales y los CITE

Tres entrevistados señalaron que la coordinación es efectiva y oportuna a través de la CITE Ccatca quién brinda servicios a los artesanos, muy a pesar de que no viene operando desde el 2019.

Identificar el nivel de articulación entre los CITE y los artesanos.

Dos de los entrevistados consideraron que el CITE Ccatca es el principal articulador para brindar la asistencia técnica a los artesanos. Y el CITE Produce aparece como nuevo actor, quien brindar algunas acciones en favor de la línea de textiles en el departamento de Cusco.

ANEXO 6: Plan de Trabajo de Investigación Cualitativa y Guía de Focus Group

1. Plan de Trabajo

1.1. Objetivos

Identificar el alcance, la metodología y estrategias, los objetivos, la programación y las etapas necesarias para la implementación de sesiones de focus group a los artesanos de la región Cusco que han recibido productos y servicios públicos del Centro de Innovación Tecnológica de Artesanía y Turismo – CITE Ccatcca (Quispicanchi, Cusco) involucrados en el desarrollo de la oferta artesanal competitiva en la región Cusco entre los años 2015 – 2019.

1.2. Alcances

Para alcanzar el objetivo, se plantea el desarrollo de las siguientes actividades:

- e) Elaboración del plan de trabajo.
- f) Elaboración de la guía de preguntas para los grupos focales.
- g) Conducción de los grupos focales
- h) Análisis de los resultados obtenidos de las actividades de los grupos focales.

1.3. Metodología y estrategias

1.3.1. Focus Group

La técnica de los “focus group” o “grupos focales” se enmarca en la investigación cualitativa, entendiendo a ésta como el proceso de producción de significados que apunta a la indagación e interpretación de fenómenos ocultos a la observación de sentido común. Además, se caracteriza por trabajar con instrumentos de análisis que no buscan informar sobre la extensión de los fenómenos (cantidad de fenómenos), sino más bien interpretarlos en profundidad y detalle, para dar cuenta de comportamientos sociales y prácticas cotidianas.

Los focus group constituyen una técnica cualitativa de recolección de información basada en entrevistas colectivas y semiestructuradas realizadas a grupos

homogéneos. Involucra una serie de discusiones guiadas acerca de temas específicos con un grupo selecto, a fin de obtener información sobre las necesidades y percepciones de una comunidad. Para el desarrollo de esta técnica se instrumentan guías previamente diseñadas y en algunos casos, se utilizan distintos recursos para facilitar el surgimiento de la información (mecanismos de control, dramatizaciones, relatos motivadores, proyección de imágenes).

En nuestra investigación hemos considerado necesario implementar la técnica del focus group, considerando que se requiere conocer las opiniones, experiencias y percepciones acerca de los servicios brindados por la Cita Ccatca y evaluar las reacciones de los usuarios de dichos servicios para identificar fortalezas y debilidades de su implementación que permita un entendimiento profundo del tema e identificar diversas categorías sobre problemas específicos, identificando su interrelación.

1.3.2. Perfil de participantes en los focus group

Los participantes de los focus group incluyen personas seleccionadas para la discusión del problema, que no constituyen parte de un grupo previamente conformado, con capacidad de expresarse, con tiempo para participar y que cumplen con el siguiente perfil:

- a) Artesanos que hayan utilizado los servicios del CITE Ccatca en los últimos 12 meses.
- b) Artesanos de las líneas artesanales de textil, cerámica y joyería.
- c) Con el propósito de contar con una mayor heterogeneidad en las respuestas, buscaremos que la selección de los artesanos tenga proporcionalidad según sexo y edad.

La selección de los participantes ha considerado la técnica de muestra: muestra con un propósito, es decir, se ha seleccionado la muestra de un grupo de enfoque con características especiales (artesanos que reciben los servicios de la CITE Ccatca)

1.3.3. Incentivos

El reclutamiento para el grupo de enfoque considera la posibilidad de ofrecer incentivos (compra de productos artesanales) a los participantes.

1.3.4. Técnica de moderación

Se ha considerado incluir una técnica de moderación con el **método no directivo** a fin de permitir a los participantes expresar sus sentimientos y reducir al mínimo la influencia del moderador. Para ello, se empleará la técnica del **grupo focal estructurado** empleando una guía de áreas temáticas que comprende un esbozo de indagación para el cumplimiento de los fines de la investigación.

1.3.5. Moderador

Se ha evaluado que cualquiera de los tres integrantes del grupo puede realizar las labores de moderador, considerando que tienen experiencia en la conducción y facilitación de reuniones y cuentan con la empatía suficiente para crear un ambiente cómodo para los participantes; asimismo, tienen conocimiento sobre la necesidad de mantener una postura neutral y permitir la participación de los integrantes del grupo de enfoque.

1.3.6. Observador

Se ha considerado que otro de los integrantes del grupo hará las labores de observador y tomador de notas, manejando la grabadora y haciéndose cargo de las condiciones ambientales, atención de los participantes, distribución de incentivos, respuesta a interrupciones, control del tiempo, elaboración de resúmenes.

1.4. Objetivos del focus group

1.4.1. Objetivo general

Comprender y analizar las percepciones y opiniones de los artesanos que reciben servicios y bienes públicos en el Centro de Innovación Tecnológica de Artesanía y Turismo – CITE Ccatcca (Quispicanchi, Cusco).

1.4.2. Preguntas Primarias:

Se requiere conocer ¿Los servicios brindados a los artesanos por parte del Cite Ccatcca son eficientes? ¿El Cite Ccatcca logra articular sus servicios con otras intervenciones públicas y/o privadas para la mejora de la competitividad de los artesanos? ¿Cuáles son los principales problemas que afronta el Cite Ccatcca que dificulta la implementación de las intervenciones por parte del MINCETUR en el ámbito regional?

1.4.3. Objetivos específicos

Tema	Objetivos Específicos
Servicio de investigación y desarrollo	
Certificación de competencias laborales	<ul style="list-style-type: none"> • Indagar sobre el nivel de satisfacción de los artesanos con el proceso de certificación de competencias laborales. • Conocer las ventajas y desventajas que perciben los artesanos acerca del proceso de certificación de competencias laborales. • Listar las principales recomendaciones de los artesanos sobre el proceso de certificación de competencias laborales.
Servicios de transferencia de tecnología	
Diseño y desarrollo de productos	<ul style="list-style-type: none"> • Indagar el nivel de satisfacción de los artesanos por el servicio de diseño y desarrollo de productos. • Conocer las ventajas y desventajas que perciben los artesanos acerca del servicio de diseño de productos. • Listar las principales recomendaciones de los artesanos sobre el servicio de diseño y desarrollo de productos.
Acceso a equipamiento con transferencia de conocimiento	<ul style="list-style-type: none"> • Indagar el nivel de satisfacción de los artesanos por el servicio de acceso a equipamiento con transferencia de conocimiento. • Conocer las ventajas y desventajas que perciben los artesanos acerca del servicio de acceso a equipamiento con transferencia de conocimiento. • Listar las principales recomendaciones de los artesanos sobre el servicio de acceso a equipamiento con transferencia de conocimiento.
Asistencia técnica especializada	<ul style="list-style-type: none"> • Indagar el nivel de satisfacción de los artesanos por el servicio de asistencia técnica especializada. • Conocer las ventajas y desventajas que perciben los artesanos acerca del servicio de asistencia técnica especializada. • Listar las principales recomendaciones de los artesanos sobre el servicio de asistencia técnica especializada.
Servicios de articulación comercial	
Eventos de promoción comercial	<ul style="list-style-type: none"> • Indagar sobre el nivel de satisfacción de los artesanos acerca de los eventos de promoción comercial. • Conocer las ventajas y desventajas que perciben los artesanos acerca de los eventos de promoción comercial.

Tema	Objetivos Específicos
	<ul style="list-style-type: none"> Listar las principales recomendaciones de los artesanos sobre los eventos de promoción comercial.
Espacios para la articulación comercial	<ul style="list-style-type: none"> Indagar sobre el nivel de satisfacción de los artesanos acerca de los espacios para la articulación comercial. Conocer las ventajas y desventajas que perciben los artesanos acerca de los espacios para la articulación comercial. Listar las principales recomendaciones de los artesanos sobre los espacios para la articulación comercial.

1.4.4. Programación de las sesiones del focus group

Lugar	Día	Horario	Perfil	Participante
GORE Cusco	21 de diciembre de 2020	De 09:00 a 10:00 horas	Artesanos de la línea artesanal textil que hayan utilizado los servicios del CITE Ccatca en los últimos 12 meses.	8
GORE Cusco	22 de diciembre de 2020	De 09:00 a 10:00 horas	Artesanos de la línea artesanal cerámica que hayan utilizado los servicios del CITE Ccatca en los últimos 12 meses.	8
GORE Cusco	23 de diciembre de 2020	De 09:00 a 10:00 horas	Artesanos de la línea artesanal joyería que hayan utilizado los servicios del CITE Ccatca en los últimos 12 meses.	8
Total de participantes en focus group				36

1.4.5. Etapas

Previo al desarrollo del focus group se realizará una revisión de datos existentes (revisión de documentos clave de la investigación) para determinar la información adicional que se requiere de los grupos focales, así como información sobre las características del grupo focal seleccionado. Ello, se describe en el Plan de Trabajo (semana 1) de la implementación de la presente técnica cualitativa. Luego de ello, se da inicio al desarrollo de las etapas correspondientes a la técnica empleada, las cuales se describen a continuación:

a) Etapa 1: Actos previos

Previo al inicio del focus group, le pediremos a los artesanos que registren su asistencia. Acto seguido, les explicaremos el alcance del focus group, qué metodología usaremos y cuáles son nuestras expectativas acerca de su participación.

e) Etapa 2: Ubicación e introducción

Le pediremos a los artesanos que tomen asiento en donde vean su nombre. La distribución de las sillas estará alrededor de la mesa. Al inicio de la sesión, les pediremos que se presenten brevemente. Para romper el hielo, el moderador realizará algunas preguntas lúdicas.

f) Etapa 3: Desarrollo

La sesión de focus group se conducirá según la guía elaborada, la cual se encuentra en el presente documento. Cada sesión de focus group será liderada por un “moderador”. Sin embargo, no estará solo, con el propósito de identificar más elementos de análisis, contaremos con un “observador” quien, a su vez, completará el formato de observador del focus group (Anexo N° 01).

g) Etapa 4: Cierre de la sesión de focus group y entrega de presentes

El “moderador” procederá a dar unas palabras concluyendo la sesión de focus group y procederá a entregar los presentes a los artesanos por la participación en la sesión de focus group.

1.4.6. Análisis

Las tres sesiones de focus group serán transcritas. De esa manera, trasladaremos esa información a una matriz de contenidos. Dichas transcripciones, serán entregadas como Anexo del informe final del trabajo de investigación.

Asimismo, las conclusiones principales de cada una de las dimensiones evaluadas serán incorporadas en la arquitectura del problema del trabajo de investigación.

1.4.7. Productos esperados

- a) Se elaborará una matriz de sistematización con los resultados de la investigación cualitativa efectuada.

- b) Se elaborará un informe preliminar con los resultados de la investigación cualitativa efectuada, adjuntando las principales conclusiones y recomendaciones. El informe, junto con las transcripciones, constituyen un anexo de la presente investigación.
- c) Se elaborará una presentación con los resultados preliminares con los resultados de la investigación cualitativa efectuada.



1.4.8. Cronograma de actividades

Etapa	Actividad	Descripción	Semana 1							Semana 2							Semana 3									
Plan de trabajo	Elaboración de cronograma de trabajo	Se detalla las actividades a realizarse en marco de la investigación.	■	■	■																					
	Guía de programas para los focus group	Se elabora las guías de programas (programación y estructura) de los focus group.	■	■	■																					
Revisión de documentación	Análisis de fuentes de información	Se revisa los documentos claves para la investigación.			■	■	■																			
Grupos Focales	Coordinación con los artesanos que asisten al CITE Ccatca	Se coordina con el equipo del GORE Cusco y CITE Ccatca, sobre fechas, horas, lugar y proceso de invitación a los artesanos participantes.				■	■	■																		
	Conducción de grupos focales	Se conducen tres grupos focales, con hasta ocho participantes c/u.								■	■	■														
Análisis	Transcripción	Se transcriben los audios de los focus group.											■	■												
	Sistematización de información	Se resume la información generada en la matriz de sistematización.														■	■									

2. Guía de preguntas del focus group

2.1. Establecimiento de pautas

Objetivo: Indicar las reglas generales de la reunión y presentar a los invitados.

a) **Introducción:**

“Buenos días, les damos la bienvenida y les agradecemos por participar de esta reunión. Nosotros _____ y _____ somos estudiantes de la maestría de Gobierno y Políticas Públicas de la Pontificia Universidad Católica del Perú y estamos desarrollando un proyecto de investigación sobre la competitividad de los artesanos en el Cusco. En mi caso, haré la labor de moderador y conduciré esta reunión y, en el caso de mi compañero, tomará notas de esta. Los hemos convocado a esta reunión para conocer sus ideas y opiniones sobre los servicios y bienes públicos que ustedes reciben en el Centro de Innovación Tecnológica de Artesanía y Turismo – CITE Ccatcca. Las opiniones que ustedes brinden son confidenciales. Sus nombres no serán usados ni tampoco ningún tipo de información que los identifique en ningún informe ni publicación. La información identificada individualmente y los comentarios que hagan, se mantendrán confidenciales y no serán compartidos con nadie. La información que se recabe en esta reunión es fundamental para identificar oportunidades de mejora en el proceso de prestación de servicios y bienes públicos a los artesanos a partir de sus propias experiencias.”

En esta reunión se respetarán las opiniones de todos los participantes, no existe respuesta correcta o incorrecta, sino que lo más importante es contar con una opinión sincera. Para ello, es necesario tener capacidad de escucha y respetar las opiniones de los demás.

b) **Presentación de los participantes:**

Identificar nombres y apellidos; línea artesanal que trabaja; tiempo en el oficio de artesano; y lugar de ventas.

2.2. Servicio de investigación y desarrollo

Objetivo: Indagar sobre el nivel de satisfacción de los artesanos con el proceso de certificación de competencias laborales.

- ¿Quiénes han participado en el proceso de certificación de competencias laborales?

- En una escala del 01 al 10, siendo 01 “muy satisfecho” ¿Qué tan satisfecho se encuentra con el proceso de certificación de competencias laborales?
- ¿Por qué han dado esa calificación?

Objetivo: Conocer las ventajas y desventajas que perciben los artesanos acerca del proceso de certificación de competencias laborales.

- ¿Por qué decidieron participar en el proceso de certificación de competencias laborales?
- ¿Cuáles creen que sean las ventajas de tener la certificación de competencias laborales?
- ¿Cuáles creen que sean las desventajas de tener la certificación de competencias laborales?
- ¿Puede identificar aspectos positivos y negativos del proceso de certificación de competencias laborales?

Objetivo: Listar las principales recomendaciones de los artesanos sobre el proceso de certificación de competencias laborales.

- ¿Conocen los principales actores que participan en el proceso de certificación de competencias laborales?
- ¿Quién o quiénes les informaron sobre la existencia de la certificación de competencias laborales?
- ¿Qué recomendaciones daría para mejorar el proceso de certificación de competencias laborales?

2.3. Servicio de transferencia de tecnología

Objetivo: Indagar el nivel de satisfacción de los artesanos por el servicio de diseño y desarrollo de productos.

- ¿Quiénes han recibido el servicio de diseño y desarrollo de productos?
- En una escala del 01 al 10, siendo 01 “muy satisfecho” ¿Qué tan satisfecho se encuentra con el servicio de diseño y desarrollo de productos?
- ¿Por qué han dado esa calificación?

Objetivo: Conocer las ventajas y desventajas que perciben los artesanos acerca del servicio de diseño de productos.

- ¿Por qué decidieron acudir al CITE por el servicio de diseño y desarrollo de productos?
- ¿Cuáles creen que sean las ventajas de recibir el servicio de diseño y desarrollo de productos?
- ¿Cuáles creen que sean las desventajas de recibir el servicio de diseño y desarrollo de productos?
- ¿Puede identificar aspectos positivos y negativos de recibir el servicio de diseño y desarrollo de productos?

Objetivo: Listar las principales recomendaciones de los artesanos sobre el servicio de diseño y desarrollo de productos.

- ¿Conocen los principales actores que participan en el proceso del servicio de diseño y desarrollo de productos?
- ¿Quién o quiénes les informaron sobre la existencia del servicio de diseño y desarrollo de productos?
- ¿Qué recomendaciones daría para mejorar la prestación del servicio de diseño y desarrollo de productos?

Objetivo: Indagar el nivel de satisfacción de los artesanos por el servicio de acceso a equipamiento con transferencia de conocimiento.

- ¿Quiénes han recibido el servicio de acceso a equipamiento con transferencia de conocimiento?
- En una escala del 01 al 10, siendo 01 “muy satisfecho” ¿Qué tan satisfecho se encuentra con el servicio de acceso a equipamiento con transferencia de conocimiento?
- ¿Por qué han dado esa calificación?

Objetivo: Conocer las ventajas y desventajas que perciben los artesanos acerca del servicio de acceso a equipamiento con transferencia de conocimiento.

- ¿Por qué decidieron acudir al CITE por el servicio de acceso a equipamiento con transferencia de conocimiento?
- ¿Cuáles creen que sean las ventajas de recibir el servicio de acceso a equipamiento con transferencia de conocimiento?

- ¿Cuáles creen que sean las desventajas de recibir el servicio de acceso a equipamiento con transferencia de conocimiento?
- ¿Puede identificar aspectos positivos y negativos de recibir el servicio de acceso a equipamiento con transferencia de conocimiento?

Objetivo: Listar las principales recomendaciones de los artesanos sobre el servicio de acceso a equipamiento con transferencia de conocimiento.

- ¿Conocen los principales actores que participan en el proceso del servicio de acceso a equipamiento con transferencia de conocimiento?
- ¿Quién o quiénes les informaron sobre la existencia del servicio de acceso a equipamiento con transferencia de conocimiento?
- ¿Qué recomendaciones daría para mejorar la prestación del servicio de acceso a equipamiento con transferencia de conocimiento?

Objetivo: Indagar el nivel de satisfacción de los artesanos por el servicio de asistencia técnica especializada.

- ¿Quiénes han recibido el servicio de asistencia técnica especializada?
- En una escala del 01 al 10, siendo 01 “muy satisfecho” ¿Qué tan satisfecho se encuentra con el servicio de asistencia técnica especializada?
- ¿Por qué han dado esa calificación?

Objetivo: Conocer las ventajas y desventajas que perciben los artesanos acerca del servicio de asistencia técnica especializada.

- ¿Por qué decidieron acudir al CITE por el servicio de asistencia técnica especializada?
- ¿Cuáles creen que sean las ventajas de recibir el servicio de asistencia técnica especializada?
- ¿Cuáles creen que sean las desventajas de recibir el servicio de asistencia técnica especializada?
- ¿Puede identificar aspectos positivos y negativos de recibir el servicio de asistencia técnica especializada?

Objetivo: Listar las principales recomendaciones de los artesanos sobre el servicio de asistencia técnica especializada.

- ¿Conocen los principales actores que participan en el proceso del servicio de asistencia técnica especializada?
- ¿Quién o quiénes les informaron sobre la existencia del servicio de asistencia técnica especializada?
- ¿Qué recomendaciones daría para mejorar la prestación del servicio de asistencia técnica especializada?

2.4. Servicio de articulación

Objetivo: Indagar sobre el nivel de satisfacción de los artesanos acerca de los eventos de promoción comercial.

- ¿Quiénes han participado en los eventos de promoción comercial?
- En una escala del 01 al 10, siendo 01 “muy satisfecho” ¿Qué tan satisfecho se encuentra de los eventos de promoción comercial?
- ¿Por qué han dado esa calificación?

Objetivo: Conocer las ventajas y desventajas que perciben los artesanos acerca de los eventos de promoción comercial.

- ¿Por qué decidieron participar en los eventos de promoción comercial?
- ¿Cuáles creen que sean las ventajas de participar en los eventos de promoción comercial?
- ¿Cuáles creen que sean las desventajas de participar en los eventos de promoción comercial?

Objetivo: Listar las principales recomendaciones de los artesanos sobre los eventos de promoción comercial.

- ¿Conocen los principales entidades u organizaciones públicos o privados que participan en los eventos de promoción comercial?
- ¿Quién o quiénes les informaron sobre la existencia de los eventos de promoción comercial?
- ¿Qué recomendaciones daría para mejorar los eventos de promoción comercial?

Objetivo: Indagar sobre el nivel de satisfacción de los artesanos acerca de los espacios para la articulación comercial.

- ¿Quiénes han participado en los espacios para la articulación comercial?
- En una escala del 01 al 10, siendo 01 “muy satisfecho” ¿Qué tan satisfecho se encuentra los espacios para la articulación comercial?
- ¿Por qué han dado esa calificación?

Objetivo: Conocer las ventajas y desventajas que perciben los artesanos acerca de los espacios para la articulación comercial.

- ¿Por qué decidieron participar en los espacios para la articulación comercial?
- ¿Cuáles creen que sean las ventajas de participar en los espacios para la articulación comercial?
- ¿Cuáles creen que sean las desventajas de participar en los espacios para la articulación comercial?

Objetivo: Listar las principales recomendaciones de los artesanos sobre los espacios para la articulación comercial.

- ¿Conocen los principales entidades u organizaciones públicos o privados que participan en los espacios para la articulación comercial?
- ¿Quién o quiénes les informaron sobre la existencia de los espacios para la articulación comercial?
- ¿Qué recomendaciones daría para mejorar los espacios para la articulación comercial?

2.5. Cierre del taller y entrega de presentes

Objetivo: Despedir a los participantes de la sesión y entregarles un presente.

a) Palabras de despedida

“Damos por concluido la sesión de focus group del día de hoy, agradecemos su gentil su participación y la información brindada, la cual será útil para la mejora en el proceso de prestación de servicios y bienes públicos para los artesanos de la región Cusco. Favor de dirigirse a la salida, en donde el personal del GORE Cusco les entregara un presente por su participación. Que tenga un buen día.”

b) Entrega de presentes por participación en la sesión

La entrega de presentes estará a cargo del personal de apoyo del GORE Cusco.

3. Anexos del Plan de Trabajo de Investigación Cualitativa y Guía de Focus Group

Anexo N° 01: Formato del observador del focus group

Objetivo(s) Investigación
Objetivo(s) Grupo Focal

Nombre del moderador
Nombre del observador

Lista de asistentes de Grupos Focales		
N°	Nombre	Área
1		
2		
3		
4		
5		
6		
7		
8		

Pauta de chequeos presente en el grupo focal

Lugar adecuado (tamaño y acústica).	
Lugar neutral de acuerdo con los objetivos del Grupo focal.	
Asistentes sentados a ambos lados de una mesa.	
Moderador respeta tiempo para que los participantes desarrollen cada tema.	
Moderador escucha y utiliza la información que está siendo entregada.	
Se cumplen los objetivos planteados para esta reunión.	
Se explicitan los objetivos y la metodología de la reunión	
Moderador permite que todos participen.	
La reunión dura 60 minutos aproximadamente.	
Se registra la sesión.	
Los refrigerios son adecuados y no interrumpen el desarrollo de la actividad.	
Los asistentes escriben y ponen sus nombres en el pecho.	

ANEXO 7: Conclusiones Técnica Cualitativa: Focus Group

Objetivo(s) Investigación		
Determinar si las intervenciones de los responsables a cargo de la implementación de los mecanismos son eficaces para el desarrollo de una oferta artesanal competitiva en la región Cusco, durante los años 2015 - 2019.		
Objetivo(s) Grupo Focal		
Comprender y analizar las percepciones y opiniones de los artesanos que reciben servicios y bienes públicos en el Centro de Innovación Tecnológica de Artesanía y Turismo – CITE Ccatcca (Quispicanchi, Cusco).		
Nombre del moderador		
Alejandro Trejo Maguiña		
Nombre del observador		
Yosef Montalvo Bossio		
Lista de asistentes de Grupos Focales		
Nº	Nombre	Área
1	Artesano 1	Cusco - Cattca
2	Artesano 2	Cusco - Cattca
3	Artesano 3	Cusco - Cattca
4	Artesano 4	Cusco - Cattca
5	Artesano 5	Cusco - Cattca
6	Artesano 6	Cusco - Cattca

7	Artesano 7	Cusco - Cattca
8	Artesano 8	Cusco - Cattca

Pauta de chequeos presente en el grupo focal

El desarrollo de la técnica empleada permitió validar los alcances de la investigación efectuada, considerando las siguientes conclusiones:

1. Los participantes manifiestan que no reciben ningún tipo de apoyo por la intervención de algún programa de gobierno o incentivos para la formalización o para su competitividad.
2. Eventualmente reciben invitación de algunos sectores del gobierno (MTPE, GORE, PRODUCE) para participar en ferias de desarrollo artesanal y vender sus productos, pero no perciben mayor apoyo tangible para la mejora de sus ventas.
3. Se reconoce que las técnicas empleadas no le permiten producir a escala, pero básicamente sus ingresos les sirve como economía de subsistencia. Demandan la necesidad de contar con programas de apoyo y financiamiento para la adquisición de maquinaria a gran escala. Sin embargo, otro grupo manifiesta que el valor agregado de sus productos es la “manualidad” y que, si se adquieren maquinarias para producción a escala, se podría alterar la tradición de elaborar sus productos a mano, con el riesgo que la tradición se pierda.
4. Indican que la mayoría de los artesanos son analfabetos y, por ello, no pueden acceder a los servicios de capacitación o de mejora de competencias que les ofrece el gobierno. Por ello, indican que debería brindarse apoyo especializado para la mejora de sus capacidades y técnicas sobre la base de esta idiosincrasia.

5. Asimismo, señalan que la elaboración de cada línea artesanal es diferenciada, pues no es la misma las necesidades de los artesanos textiles que los de joyería o bisutería, Por otro lado, indican que la mayor oferta se ha asociado al ámbito textil, sin reconocer que existen otras líneas artesanales en desarrollo (joyería) o en extinción (imaginería). De no existir la recuperación de las tradiciones artesanales, muchas de las líneas podrían correr el riesgo de desaparecer.
6. Perciben que no cuentan con una entidad articuladora para acercarlos a los servicios de desarrollo empresarial y permitir incorporar intervenciones de otras entidades del gobierno a la mejora de su oferta.
7. En cuanto a los servicios prestados por el gobierno para la mejora de su oferta competitiva, indican que no conocen sobre la prestación de dichos servicios; sin embargo, reconocen que eventualmente, diversas entidades acuden a ellos para que participen en ferias artesanales. En dichas ferias pueden ofertar sus productos al público, pero no conocen sobre la existencia de otras intervenciones.
8. Por otro lado, indican que tienen conocimiento que los artesanos que han logrado mejorar sus ventas han accedido a financiamiento y capacitación por cuenta propia; es decir, han logrado acceder a préstamos personales que le ha permitido la adquisición de herramientas y el acceso a capacitación tecnológica en el Perú y en el Extranjero.
9. Señalan que no conocen la intervención del MINCETUR o del Cite Ccatca en la mejora de su competitividad, pues tienen conocimiento que las entidades públicas que brindan dichos servicios lo hacen sólo a algunos artesanos seleccionados. El acceso de los servicios que brinda el Estado no es para todos los artesanos.

ANEXO 8: Evaluación Social de las Alternativas de Solución¹⁷

1. **Alternativa 1:** “Creación del servicio de innovación tecnológica en artesanía y turismo a través del Centro de Innovación Tecnológica de Artesanía en Red en el departamento del Cusco- CITEAR CUSCO”.

a) Flujo de costos de inversión y de operación y mantenimiento a precios de mercado: CITEAR Cusco y 05 Unidades Técnicas

DETALLE	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6	AÑO 7	AÑO 8	AÑO 9	AÑO 10	TOTAL
Elaboración del Expediente Técnico	S/ 600,000										S/ 600,000
Construcción del CITEAR Cusco	S/ 2,000,000	S/ 3,000,000									S/ 5,000,000
Equipamiento y Mobiliario del CITEAR Cusco		S/ 1,000,000			S/ 300,000						S/ 1,300,000
Desarrollo de las capacidades técnicas de los Artesanos		S/ 600,000									S/ 600,000
Supervisión de la Construcción Equipamiento y Mobiliario		S/ 500,000									S/ 500,000
Total inversión	S/ 2,600,000	S/ 5,100,000	S/ -	S/ -	S/ 300,000	S/ -	S/ 8,000,000				
Costos de Operación			S/ 350,000	S/ 2,800,000							
Costos de Mantenimiento			S/ 250,000	S/ 2,000,000							
Costos de O & M	S/ -	S/ -	S/ 600,000	S/ 4,800,000							
Costo Total	S/ 2,600,000	S/ 5,100,000	S/ 600,000	S/ 600,000	S/ 900,000	S/ 600,000	S/ 12,800,000				

DETALLE	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6	AÑO 7	AÑO 8	AÑO 9	AÑO 10	TOTAL
Elaboración del Expediente Técnico	S/ 500,000										S/ 500,000
Adecuación del 05 Unidades Técnicas		S/ 2,000,000									S/ 2,000,000
Equipamiento y Mobiliario de 05 Unidades Técnicas		S/ 500,000			S/ 100,000						S/ 600,000
Desarrollo de las capacidades técnicas de los Artesanos		S/ 250,000									S/ 250,000
Total inversión	S/ 500,000	S/ 2,750,000	S/ -	S/ -	S/ 100,000	S/ -	S/ 3,350,000				
Costos de Operación			S/ 100,000	S/ 800,000							
Costos de Mantenimiento			S/ 50,000	S/ 400,000							
Costos de O & M	S/ -	S/ -	S/ 150,000	S/ 1,200,000							
Costo Total (Inversión + O & M)	S/ 500,000	S/ 2,750,000	S/ 150,000	S/ 150,000	S/ 250,000	S/ 150,000	S/ 4,550,000				

b) Flujo de costos totales de operación y mantenimiento a precios de mercado: CITEAR Cusco y 05 Unidades Técnicas

DETALLE	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6	AÑO 7	AÑO 8	AÑO 9	AÑO 10	TOTAL
Elaboración del Expediente Técnico	S/ 1,100,000	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ 1,100,000
Construcción del CITEAR Cusco y 05 UT	S/ 2,000,000	S/ 5,000,000	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ 7,000,000
Equipamiento y Mobiliario del CITEAR Cusco y 05 UT	S/ -	S/ 1,500,000	S/ -	S/ -	S/ 400,000	S/ -	S/ 1,900,000				
Desarrollo de las capacidades técnicas de los Artesanos	S/ -	S/ 850,000	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ 850,000
Supervisión de la Construcción Equipamiento y Mobiliario	S/ -	S/ 500,000	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ 500,000
Total inversión	S/ 3,100,000	S/ 7,850,000	S/ -	S/ -	S/ 400,000	S/ -	S/ 11,350,000				
Costos de Operación	S/ -	S/ -	S/ 450,000	S/ 450,000	S/ 450,000	S/ 450,000	S/ 450,000	S/ 450,000	S/ 450,000	S/ 450,000	S/ 3,600,000
Costos de Mantenimiento	S/ -	S/ -	S/ 300,000	S/ 300,000	S/ 300,000	S/ 300,000	S/ 300,000	S/ 300,000	S/ 300,000	S/ 300,000	S/ 2,400,000
Costos de O & M	S/ -	S/ -	S/ 750,000	S/ 750,000	S/ 750,000	S/ 750,000	S/ 750,000	S/ 750,000	S/ 750,000	S/ 750,000	S/ 6,000,000
Costo Total	S/ 3,100,000	S/ 7,850,000	S/ 750,000	S/ 750,000	S/ 1,150,000	S/ 750,000	S/ 17,350,000				

¹⁷ Los costos de inversión, operación y mantenimiento son a nivel de Idea de Proyecto, y para tal fin ha sido tomado de referencia del Proyecto de Inversión: “Creación del Centro de Innovación Tecnológica de Artesanía y Turismo en el distrito de San Juan Bautista, provincia de Maynas - Región Loreto” con CUI N° 2170742.

c) Flujo de costos totales de Inversión y de operación y mantenimiento a precios sociales: CITEAR
 Cusco y 05 Unidades Técnicas

Los costos de inversión, operación y mantenimiento han sido calculados a precios sociales, aplicando el factor de corrección que corresponde a cada uno de los costos de la alternativa, por lo tanto, los parámetros de evaluación social utilizados se pueden apreciar en la siguiente tabla:

Parámetros	Factor de Corrección
Mano de Obra Calificada	0.93
Mano de Obra No Calificada	
Sierra Urbana	0.60
Materiales Transables	0.87
Servicios y otros	0.85

DETALLE	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6	AÑO 7	AÑO 8	AÑO 9	AÑO 10	TOTAL
Elaboración del Expediente Técnico	S/ 1,023,000	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ 1,023,000
Construcción del CITEAR Cusco y 05 UT	S/ 1,530,000	S/ 3,825,000	S/ -	S/ 5,355,000							
Equipamiento y Mobiliario del CITEAR Cusco y 05 UT	S/ -	S/ 1,275,000	S/ -	S/ -	S/ 340,000	S/ -	S/ 1,615,000				
Desarrollo de las capacidades técnicas de los Artesanos	S/ -	S/ 790,500	S/ -	S/ 790,500							
Supervisión de la Construcción Equipamiento y Mobiliario	S/ -	S/ 465,000	S/ -	S/ 465,000							
Total inversión	S/ 2,553,000	S/ 6,355,500	S/ -	S/ -	S/ 340,000	S/ -	S/ 9,248,500				
Costos de Operación	S/ -	S/ -	S/ 344,250	S/ 2,754,000							
Costos de Mantenimiento	S/ -	S/ -	S/ 255,000	S/ 2,040,000							
Costos de O & M	S/ -	S/ -	S/ 599,250	S/ 4,794,000							
Costo Total	S/ 2,553,000	S/ 6,355,500	S/ 599,250	S/ 599,250	S/ 939,250	S/ 599,250	S/ 14,042,500				

d) Flujo de beneficios sociales en las provincias de Cusco, Calca Urubamba, Canchis, Quispicanchis y Paucartambo

Provincia	Artisanos	Valor de Venta Promedio Mensual	S/ 700.00
Cusco	4,393	Valor de Gasto Promedio Mensual	S/ 500.00
Calca	2,006	Valor de Ingreso Promedio Mensual	S/ 200.00
Urubamba	1,827	Valor de Ingreso Neto Promedio Anual Sin Proyecto	S/ 2,400.00
Canchis	1,579	Tasa de Incremento	10%
Quispicanchis	1,411	Valor de Ingreso Neto Promedio Anual Con Proyecto	S/ 2,640.00
Paucartambo	1,295		
Artisanos Total	12,511		

A precios de mercado:

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10	TOTAL
Sin Proyecto	S/ 30,026,400	S/ 30,026,400	S/ 30,026,400	S/ 30,026,400	S/ 30,026,400	S/ 30,026,400	S/ 30,026,400	S/ 30,026,400	S/ 30,026,400	S/ 30,026,400	S/ 300,264,000
Con Proyecto	S/ 33,029,040	S/ 36,331,944	S/ 39,965,138	S/ 43,961,652	S/ 48,357,817	S/ 53,193,599	S/ 58,512,959	S/ 64,364,255	S/ 70,800,681	S/ 77,880,749	S/ 526,397,835
Incremental	S/ 3,002,640	S/ 6,305,544	S/ 9,938,738	S/ 13,935,252	S/ 18,331,417	S/ 23,167,199	S/ 28,486,559	S/ 34,337,855	S/ 40,774,281	S/ 47,854,349	S/ 226,133,835

A precios de sociales:

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10	TOTAL
Sin Proyecto	S/ 25,522,440	S/ 25,522,440	S/ 25,522,440	S/ 25,522,440	S/ 25,522,440	S/ 25,522,440	S/ 25,522,440	S/ 25,522,440	S/ 25,522,440	S/ 25,522,440	S/ 255,224,400
Con Proyecto	S/ 28,074,684	S/ 30,882,152	S/ 33,970,368	S/ 37,367,404	S/ 41,104,145	S/ 45,214,559	S/ 49,736,015	S/ 54,709,617	S/ 60,180,578	S/ 66,198,636	S/ 447,438,159
Incremental	S/ 2,552,244	S/ 5,359,712	S/ 8,447,928	S/ 11,844,964	S/ 15,581,705	S/ 19,692,119	S/ 24,213,575	S/ 29,187,177	S/ 34,658,138	S/ 40,676,196	S/ 192,213,759

e) Flujo Incremental a precios sociales de la Alternativa 1

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6	AÑO 7	AÑO 8	AÑO 9	AÑO 10	TOTAL
BENEFICIOS	S/ -	S/ -	S/ 2,552,244.00	S/ 5,359,712.40	S/ 8,447,927.64	S/ 11,844,964.40	S/ 15,581,704.84	S/ 19,692,119.33	S/ 24,213,575.26	S/ 29,187,176.79	S/ 116,879,424.67
COSTOS	S/ 2,553,000.00	S/ 6,355,500.00	S/ 599,250.00	S/ 599,250.00	S/ 939,250.00	S/ 599,250.00	S/ 14,042,500.00				
NETO	-S/ 2,553,000.00	-S/ 6,355,500.00	S/ 1,952,994.00	S/ 4,760,462.40	S/ 7,508,677.64	S/ 11,245,714.40	S/ 14,982,454.84	S/ 19,092,869.33	S/ 23,614,325.26	S/ 28,587,926.79	S/ 102,836,924.67

f) Evaluación Social de la Alternativa 1

VAN social	S/ 57,829,570
TIR social	61%

2. **Alternativa 2:** “Creación del servicio de innovación tecnológica en artesanía y turismo a través de los Centros de Innovación Tecnológica de Artesanía y Turismo en las provincias de Cusco, Cusco, Calca Urubamba, Canchis, Quispicanchis y Paucartambo, del departamento del Cusco”.

a) Flujo de costos de inversión a precios de mercado: 06 CITE – AT en Cusco, Calca Urubamba, Canchis, Quispicanchis y Paucartambo

CITE AT Cusco

DETALLE	ANO 1	ANO 2	ANO 3	ANO 4	ANO 5	ANO 6	ANO 7	ANO 8	ANO 9	ANO 10	TOTAL
Elaboración del Expediente Técnico	S/ 600,000										S/ 600,000
Construcción del CITE AT Cusco	S/ 2,000,000	S/ 3,000,000									S/ 5,000,000
Equipamiento y Mobiliario del AT CITE Cusco		S/ 1,000,000			S/ 300,000						S/ 1,300,000
Desarrollo de las capacidades técnicas de los Artesanos		S/ 600,000									S/ 600,000
Supervisión de la Construcción Equipamiento y Mobiliario		S/ 500,000									S/ 500,000
Total inversión	S/ 2,600,000	S/ 5,100,000	S/ -	S/ -	S/ 300,000	S/ -	S/ 8,000,000				
Costos de Operación			S/ 350,000	S/ 2,800,000							
Costos de Mantenimiento			S/ 250,000	S/ 2,000,000							
Costos de O & M	S/ -	S/ -	S/ 600,000	S/ 4,800,000							
Costo Total	S/ 2,600,000	S/ 5,100,000	S/ 600,000	S/ 600,000	S/ 900,000	S/ 600,000	S/ 12,800,000				

CITE AT Calca

DETALLE	ANO 1	ANO 2	ANO 3	ANO 4	ANO 5	ANO 6	ANO 7	ANO 8	ANO 9	ANO 10	TOTAL
Elaboración del Expediente Técnico	S/ 400,000										S/ 400,000
Construcción del CITE AT Calca	S/ 1,000,000	S/ 2,000,000									S/ 3,000,000
Equipamiento y Mobiliario del CITE AT Calca		S/ 500,000			S/ 200,000						S/ 700,000
Desarrollo de las capacidades técnicas de los Artesanos		S/ 300,000									S/ 300,000
Supervisión de la Construcción Equipamiento y Mobiliario		S/ 250,000									S/ 250,000
Total inversión	S/ 1,400,000	S/ 3,050,000	S/ -	S/ -	S/ 200,000	S/ -	S/ 4,650,000				
Costos de Operación			S/ 200,000	S/ 1,600,000							
Costos de Mantenimiento			S/ 150,000	S/ 1,200,000							
Costos de O & M	S/ -	S/ -	S/ 350,000	S/ 2,800,000							
Costo Total	S/ 1,400,000	S/ 3,050,000	S/ 350,000	S/ 350,000	S/ 550,000	S/ 350,000	S/ 7,450,000				

CITE AT Urubamba

DETALLE	ANO 1	ANO 2	ANO 3	ANO 4	ANO 5	ANO 6	ANO 7	ANO 8	ANO 9	ANO 10	TOTAL
Elaboración del Expediente Técnico	S/ 300,000										S/ 300,000
Construcción del CITE AT Urubamba	S/ 1,000,000	S/ 1,000,000									S/ 2,000,000
Equipamiento y Mobiliario del CITE AT Urubamba		S/ 800,000			S/ 150,000						S/ 950,000
Desarrollo de las capacidades técnicas de los Artesanos		S/ 250,000									S/ 250,000
Supervisión de la Construcción Equipamiento y Mobiliario		S/ 200,000									S/ 200,000
Total inversión	S/ 1,300,000	S/ 2,250,000	S/ -	S/ -	S/ 150,000	S/ -	S/ 3,700,000				

DETALLE	ANO 1	ANO 2	ANO 3	ANO 4	ANO 5	ANO 6	ANO 7	ANO 8	ANO 9	ANO 10	TOTAL
Costos de Operación			S/ 150,000	S/ 1,200,000							
Costos de Mantenimiento			S/ 200,000	S/ 1,600,000							
Costos de O & M	S/ -	S/ -	S/ 350,000	S/ 2,800,000							
Costo Total	S/ 1,300,000	S/ 2,250,000	S/ 350,000	S/ 350,000	S/ 500,000	S/ 350,000	S/ 6,500,000				

CITE AT Canchis

DETALLE	ANO 1	ANO 2	ANO 3	ANO 4	ANO 5	ANO 6	ANO 7	ANO 8	ANO 9	ANO 10	TOTAL
Elaboración del Expediente Técnico	S/ 300,000										S/ 300,000
Construcción del CITE AT Canchis	S/ 1,000,000	S/ 1,000,000									S/ 2,000,000
Equipamiento y Mobiliario del CITE AT Canchis		S/ 800,000			S/ 150,000						S/ 950,000
Desarrollo de las capacidades técnicas de los Artesanos		S/ 250,000									S/ 250,000
Supervisión de la Construcción Equipamiento y Mobiliario		S/ 200,000									S/ 200,000
Total inversión	S/ 1,300,000	S/ 2,250,000	S/ -	S/ -	S/ 150,000	S/ -	S/ 3,700,000				
Costos de Operación			S/ 150,000	S/ 1,200,000							
Costos de Mantenimiento			S/ 200,000	S/ 1,600,000							
Costos de O & M	S/ -	S/ -	S/ 350,000	S/ 2,800,000							
Costo Total	S/ 1,300,000	S/ 2,250,000	S/ 350,000	S/ 350,000	S/ 500,000	S/ 350,000	S/ 6,500,000				

CITE AT Quispicanchis

DETALLE	ANO 1	ANO 2	ANO 3	ANO 4	ANO 5	ANO 6	ANO 7	ANO 8	ANO 9	ANO 10	TOTAL
Elaboración del Expediente Técnico	S/ 300,000										S/ 300,000
Construcción del CITE AT Quispicanchis	S/ 1,000,000	S/ 1,000,000									S/ 2,000,000
Equipamiento y Mobiliario del CITE AT Quispicanchis		S/ 800,000			S/ 150,000						S/ 950,000
Desarrollo de las capacidades técnicas de los Artesanos		S/ 250,000									S/ 250,000
Supervisión de la Construcción Equipamiento y Mobiliario		S/ 200,000									S/ 200,000
Total inversión	S/ 1,300,000	S/ 2,250,000	S/ -	S/ -	S/ 150,000	S/ -	S/ 3,700,000				
Costos de Operación			S/ 150,000	S/ 1,200,000							
Costos de Mantenimiento			S/ 200,000	S/ 1,600,000							
Costos de O & M	S/ -	S/ -	S/ 350,000	S/ 2,800,000							
Costo Total	S/ 1,300,000	S/ 2,250,000	S/ 350,000	S/ 350,000	S/ 500,000	S/ 350,000	S/ 6,500,000				

CITE AT Paucartambo

DETALLE	ANO 1	ANO 2	ANO 3	ANO 4	ANO 5	ANO 6	ANO 7	ANO 8	ANO 9	ANO 10	TOTAL
Elaboración del Expediente Técnico	S/ 300,000										S/ 300,000
Construcción del CITE AT Paucartambo	S/ 1,000,000	S/ 1,000,000									S/ 2,000,000
Equipamiento y Mobiliario del CITE AT Paucartambo		S/ 800,000			S/ 150,000						S/ 950,000
Desarrollo de las capacidades técnicas de los Artesanos		S/ 250,000									S/ 250,000
Supervisión de la Construcción Equipamiento y Mobiliario		S/ 200,000									S/ 200,000
Total inversión	S/ 1,300,000	S/ 2,250,000	S/ -	S/ -	S/ 150,000	S/ -	S/ 3,700,000				
Costos de Operación			S/ 150,000	S/ 1,200,000							
Costos de Mantenimiento			S/ 200,000	S/ 1,600,000							
Costos de O & M	S/ -	S/ -	S/ 350,000	S/ 2,800,000							
Costo Total	S/ 1,300,000	S/ 2,250,000	S/ 350,000	S/ 350,000	S/ 500,000	S/ 350,000	S/ 6,500,000				

b) Flujo de costos totales de operación y mantenimiento a precios de mercado:

DETALLE	ANO 1	ANO 2	ANO 3	ANO 4	ANO 5	ANO 6	ANO 7	ANO 8	ANO 9	ANO 10	TOTAL
Elaboración del Expediente Técnico	S/ 2,200,000	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ 2,200,000
Construcción de 06 CITE AT	S/ 7,000,000	S/ 9,000,000	S/ -	S/ 16,000,000							
Equipamiento y Mobiliario de 06 CITE AT	S/ -	S/ 4,700,000	S/ -	S/ -	S/ 1,100,000	S/ -	S/ 5,800,000				
Desarrollo de las capacidades técnicas de los Artesanos	S/ -	S/ 1,900,000	S/ -	S/ 1,900,000							
Supervisión de la Construcción Equipamiento y Mobiliario	S/ -	S/ 1,550,000	S/ -	S/ 1,550,000							
Total inversión	S/ 9,200,000	S/ 17,150,000	S/ -	S/ -	S/ 1,100,000	S/ -	S/ 27,450,000				
Costos de Operación	S/ -	S/ -	S/ 1,150,000	S/ 9,200,000							
Costos de Mantenimiento	S/ -	S/ -	S/ 1,200,000	S/ 9,600,000							
Costos de O & M	S/ -	S/ -	S/ 2,350,000	S/ 18,800,000							
Costo Total	S/ 9,200,000	S/ 17,150,000	S/ 2,350,000	S/ 2,350,000	S/ 3,450,000	S/ 2,350,000	S/ 46,250,000				

c) Flujo de costos de Inversión a precios sociales: 06 CITE – AT en Cusco, Calca Urubamba, Canchis, Quispicanchis yPaucartambo

Los costos de inversión, operación y mantenimiento han sido calculados a precios sociales, aplicando el factor de corrección que corresponde a cada uno de los costos de la alternativa, por lo tanto, los parámetros de evaluación social utilizados se pueden apreciar en la siguiente tabla:

Parámetros	Factor de Corrección
Mano de Obra Calificada	0.93
Mano de Obra No Calificada	
Sierra Urbana	0.60
Materiales Transables	0.87
Servicios y otros	0.85

DETALLE	ANO 1	ANO 2	ANO 3	ANO 4	ANO 5	ANO 6	ANO 7	ANO 8	ANO 9	ANO 10	TOTAL
Elaboración del Expediente Técnico	S/ 2,046,000	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ 2,046,000
Construcción de 06 CITE AT	S/ 5,355,000	S/ 6,885,000	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ 12,240,000
Equipamiento y Mobiliario de 06 CITE AT	S/ -	S/ 3,995,000	S/ -	S/ -	S/ 935,000	S/ -	S/ 4,930,000				
Desarrollo de las capacidades técnicas de los Artesanos	S/ -	S/ 1,767,000	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ 1,767,000
Supervisión de la Construcción Equipamiento y Mobiliario	S/ -	S/ 1,441,500	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ 1,441,500
Total inversión	S/ 7,401,000	S/ 14,088,500	S/ -	S/ -	S/ 935,000	S/ -	S/ 22,424,500				
Costos de Operación	S/ -	S/ -	S/ 879,750	S/ 879,750	S/ 879,750	S/ 879,750	S/ 879,750	S/ 879,750	S/ 879,750	S/ 879,750	S/ 7,038,000

DETALLE	ANO 1	ANO 2	ANO 3	ANO 4	ANO 5	ANO 6	ANO 7	ANO 8	ANO 9	ANO 10	TOTAL
Costos de Mantenimiento	S/ -	S/ -	S/ 1,020,000	S/ 8,160,000							
Costos de O & M	S/ -	S/ -	S/ 1,899,750	S/ 15,198,000							
Costo Total	S/ 7,401,000	S/ 14,088,500	S/ 1,899,750	S/ 1,899,750	S/ 2,834,750	S/ 1,899,750	S/ 37,622,500				

d) Flujo de beneficios sociales en las provincias de Cusco, Calca Urubamba, Canchis, Quispicanchis y Paucartambo

Provincia	Artisanos	Valor de Venta Promedio Mensual	Valor de Gasto Promedio Mensual	Valor de Ingreso Promedio Mensual	Valor de Ingreso Neto Promedio Anual Sin Proyecto	Tasa de Incremento	Valor de Ingreso Neto Promedio Anual Con Proyecto
Cusco	4,393	S/ 700.00	S/ 500.00	S/ 200.00	S/ 2,400.00	10%	S/ 2,640.00
Calca	2,006						
Urubamba	1,827						
Canchis	1,579						
Quispicanchis	1,411						
Paucartambo	1,295						
Artisanos Total	12,511						

A precios de mercado:

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10	TOTAL
Sin Proyecto	S/ 30,026,400	S/ 30,026,400	S/ 30,026,400	S/ 30,026,400	S/ 30,026,400	S/ 30,026,400	S/ 30,026,400	S/ 30,026,400	S/ 30,026,400	S/ 30,026,400	S/ 300,264,000
Con Proyecto	S/ 33,029,040	S/ 36,331,944	S/ 39,965,138	S/ 43,961,652	S/ 48,357,817	S/ 53,193,599	S/ 58,512,959	S/ 64,364,255	S/ 70,800,681	S/ 77,880,749	S/ 526,397,835
Incremental	S/ 3,002,640	S/ 6,305,544	S/ 9,938,738	S/ 13,935,252	S/ 18,331,417	S/ 23,167,199	S/ 28,486,559	S/ 34,337,855	S/ 40,774,281	S/ 47,854,349	S/ 226,133,835

A precios de sociales:

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10	TOTAL
Sin Proyecto	S/ 25,522,440	S/ 25,522,440	S/ 25,522,440	S/ 25,522,440	S/ 25,522,440	S/ 25,522,440	S/ 25,522,440	S/ 25,522,440	S/ 25,522,440	S/ 25,522,440	S/ 255,224,400
Con Proyecto	S/ 28,074,684	S/ 30,882,152	S/ 33,970,368	S/ 37,367,404	S/ 41,104,145	S/ 45,214,559	S/ 49,736,015	S/ 54,709,617	S/ 60,180,578	S/ 66,198,636	S/ 447,438,159
Incremental	S/ 2,552,244	S/ 5,359,712	S/ 8,447,928	S/ 11,844,964	S/ 15,581,705	S/ 19,692,119	S/ 24,213,575	S/ 29,187,177	S/ 34,658,138	S/ 40,676,196	S/ 192,213,759

e) Flujo Incremental de la Alternativa 2

	ANO 1	ANO 2	ANO 3	ANO 4	ANO 5	ANO 6	ANO 7	ANO 8	ANO 9	ANO 10	TOTAL
BENEFICIOS	S/ -	S/ -	S/ 2,552,244.00	S/ 5,359,712.40	S/ 8,447,927.64	S/ 11,844,964.40	S/ 15,581,704.84	S/ 19,692,119.33	S/ 24,213,575.26	S/ 29,187,176.79	S/ 116,879,424.67
COSTOS	S/ 7,401,000.00	S/ 14,088,500.00	S/ 1,899,750.00	S/ 1,899,750.00	S/ 2,834,750.00	S/ 1,899,750.00	S/ 1,899,750.00	S/ 1,899,750.00	S/ 1,899,750.00	S/ 1,899,750.00	S/ 37,622,500.00
NETO	-S/ 7,401,000.00	-S/ 14,088,500.00	S/ 652,494.00	S/ 3,459,962.40	S/ 5,613,177.64	S/ 9,945,214.40	S/ 13,681,954.84	S/ 17,792,369.33	S/ 22,313,825.26	S/ 27,287,426.79	S/ 79,256,924.67

f) Evaluación Social de la Alternativa 2

VAN social	S/ 38,464,131
TIR social	29%

ANEXO 9: Cronograma de Implementación del Modelo de Gobernanza

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES																		
IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO DE GOBERNANZA PARA LA MEJORA DE LA COMPETITIVIDAD DE LOS ARTESANOS EN LA REGIÓN CUSCO																		
N°	ACTIVIDADES A REALIZAR	ACTORES INVOLUCRADOS	MINCETUR		MINCETUR		MINCETUR		MINCETUR									
			MES 1															
			SEMANA 1				SEMANA 2				SEMANA 3				SEMANA 4			
1				2				3				4						
I. PRIMERA FASE: FASE PREPARATORIA, SENSIBILIZACIÓN Y COMUNICACIÓN																		
		RESPONSABLES	OTROS ACTORES INVOLUCRADOS															
1	Revisión de documentación inicial vinculada con el modelo de gobernanza (diagnóstico del problema, identificación de las causas, análisis de estructura actual) y elaboración de PPT y propuesta de estructura de gobernanza.	EQUIPO DE INNOVACIÓN	x															
2	Identificación de principales actores a cargo de la implementación de la propuesta en los tres niveles de gobierno.	EQUIPO DE INNOVACIÓN	x															
3	Reuniones de sensibilización con actores relevantes a fin de presentar alcances de la propuesta de modelo de gobernanza a ser implementada.	EQUIPO DE INNOVACIÓN MINCETUR-VMT-DGA DIRCETUR-CUSCO GREMIOS ARTESANALES		x														
4	Internalización y comunicación de propuesta por parte de niveles decisores de actores relevantes para implementación.	EQUIPO DE INNOVACIÓN DM MINCETUR DV TURISMO		x														
II. SEGUNDA FASE: DISEÑO Y FORMULACIÓN DE MODELO DE GOBERNANZA																		
A. MESA EJECUTIVA PARA EL DESARROLLO DEL MERCADO ARTESANAL DEL CUSCO																		
1	Formular invitaciones a actores conformantes de la Mesa Ejecutiva y designar instancias de representación.	PRONACITE MINCETUR-DGA		x	x													
2	Emisión de informes técnicos y legal para la creación de la Mesa Ejecutiva para el desarrollo del mercado artesanal del Cusco.	MINCETUR-DGA MINCETUR-VMT MINCETUR-OGAJ				x	x											
3	Aprobación y publicación de la Resolución Ministerial que dispone la creación de la Mesa Ejecutiva para el desarrollo regional.	MINCETUR-DM MINCETUR-GA MINCETUR-OGAJ MINCETUR-DGA					x											
4	Convocatoria e instalación de la Mesa Ejecutiva Regional, y conformación de sub grupos de trabajo.	PRONACITE MINCETUR-VMT MINCETUR-DGA						x	x									
5	Formulación, elaboración y aprobación del Reglamento Interno y Plan de Trabajo Anual de la Mesa Ejecutiva Regional.	PRONACITE MINCETUR-VMT MINCETUR-DGA								x	x	x						
B. IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO CITEAR - CUSCO																		
1	Emisión de informes técnicos y legal sustentatorios para la creación del CITEAR Cusco.	PRONACITE MINCETUR-VMT MINCETUR-DGA MINCETUR-OGAJ		x	x	x	x											
2	Aprobación y publicación de la Resolución Ministerial que dispone la creación del CITEAR Cusco.	MINCETUR-DM MINCETUR-GA MINCETUR-OGAJ MINCETUR-DGA					x											
3	Aprobación, mediante Resolución Ministerial, del Manual Operativo de la CITEAR Cusco y Unidades Técnicas.	PRONACITE MINCETUR-VMT MINCETUR-DGA MINCETUR-OGAJ						x	x	x								
4	Identificación de procesos, elaboración y aprobación del Mapa de Procesos y del Manual de Gestión de Procesos y Procedimientos del CITEAR Cusco y Unidades Técnicas.	MINCETUR-DGA MINCETUR-OGPPD								x	x	x	x					
5	Adquisición, contratación e implementación de infraestructura, equipamiento e intangibles de la CITEAR Cusco y Unidades Técnicas.	MINCETUR-DGA MINCETUR-VMT MINCETUR-DGA													x	x		
6	Contratación de servicios de personas naturales vinculadas a la ejecución de los procesos operativos y de servicios de la CITEAR Cusco y Unidades Técnicas.	MINCETUR-DGA MINCETUR-VMT MINCETUR-OGRH																
III. FASE 3: SEGUIMIENTO DE LA IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO																		
1	Informe Final de Implementación del Modelo de Gobernanza																	

IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO DE GOBERNANZA PARA LA MEJORA DE LA COMPETITIVIDAD DE LOS ARTESANOS EN LA REGIÓN CUSCO

N°	ACTIVIDADES A REALIZAR	ACTORES INVOLUCRADOS	MINCETUR																			
			MINCETUR				MINCETUR				MINCETUR				MINCETUR							
			MES 3																			
			SEMANA 1				SEMANA 2				SEMANA 3				SEMANA 4							
			33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48				
I. PRIMERA FASE: FASE PREPARATORIA, SENSIBILIZACIÓN Y COMUNICACIÓN			RESPONSABLES		OTROS ACTORES INVOLUCRADOS																	
1	Revisión de documentación inicial vinculada con el modelo de gobernanza (diagnóstico del problema, identificación de las causas, análisis de estructura actual) y elaboración de PPT y propuesta de estructura de gobernanza.	EQUIPO DE INNOVACIÓN																				
2	Identificación de principales actores a cargo de la implementación de la propuesta en los tres niveles de gobierno.	EQUIPO DE INNOVACIÓN																				
3	Reuniones de sensibilización con actores relevantes a fin de presentar alcances de la propuesta de modelo de gobernanza a ser implementada.	EQUIPO DE INNOVACIÓN MINCETUR-VMT-DGA DIRCETUR-CUSCO GREMIOS ARTESANALES	MINTRA MINCUL ITP MUN.PROV.CUSCO MUN.DISTRITALES																			
4	Internalización y comunicación de propuesta por parte de niveles decisores de actores relevantes para implementación.	EQUIPO DE INNOVACIÓN DM MINCETUR DV TURISMO	DIRECTUR-CUSCO GREMIOS ARTESANALES																			
II. SEGUNDA FASE: DISEÑO Y FORMULACIÓN DE MODELO DE GOBERNANZA																						
A MESA EJECUTIVA PARA EL DESARROLLO DEL MERCADO ARTESANAL DEL CUSCO																						
1	Formular invitaciones a actores conformantes de la Mesa Ejecutiva y designar instancias de representación.	PRONACITE MINCETUR-DGA	MINCETUR-VMT GORE-CUSCO MINTRA-VMPECL MINCUL-VMPCIC MUN.PROV.CUSCO UNSAAC ASOC.ARTESANOS.CUSCO CAMARA COMERCIO CUSCO																			
2	Emisión de informes técnicos y legal para la creación de la Mesa Ejecutiva para el desarrollo del mercado artesanal del Cusco.	MINCETUR-DGA MINCETUR-VMT MINCETUR-OGAJ	MINCETUR-SG																			
3	Aprobación y publicación de la Resolución Ministerial que dispone la creación de la Mesa Ejecutiva para el desarrollo regional.	MINCETUR-DM MINCETUR-GA MINCETUR-OGAJ MINCETUR.DGA	MINCETUR-VMT MINCETUR-SG																			
4	Convocatoria e instalación de la Mesa Ejecutiva Regional, y conformación de sub grupos de trabajo.	PRONACITE MINCETUR-VMT MINCETUR-DGA	MINCETUR-VMT GORE-CUSCO MINTRA-VMPECL MINCUL-VMPCIC MUN.PROV.CUSCO UNSAAC ASOC.ARTESANOS.CUSCO CAMARA COMERCIO CUSCO																			
5	Formulación, elaboración y aprobación del Reglamento Interno y Plan de Trabajo Anual de la Mesa Ejecutiva Regional.	PRONACITE MINCETUR-VMT MINCETUR-DGA	MINCETUR-VMT GORE-CUSCO MINTRA-VMPECL MINCUL-VMPCIC MUN.PROV.CUSCO UNSAAC ASOC.ARTESANOS.CUSCO CAMARA COMERCIO CUSCO																			
B IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO CITEAR - CUSCO																						
1	Emisión de informes técnicos y legal sustentatorios para la creación del CITEAR Cusco.	PRONACITE MINCETUR-VMT MINCETUR-DGA MINCETUR-OGAJ	GORE-CUSCO																			
2	Aprobación y publicación de la Resolución Ministerial que dispone la creación del CITEAR Cusco.	MINCETUR-DM MINCETUR-GA MINCETUR-OGAJ MINCETUR.DGA	MINCETUR-VMT MINCETUR-SG																			
3	Aprobación, mediante Resolución Ministerial, del Manual Operativo de la CITEAR Cusco y Unidades Técnicas.	PRONACITE MINCETUR-VMT MINCETUR-DGA MINCETUR-OGAJ	MINCETUR-DCITAT																			
4	Identificación de procesos, elaboración y aprobación del Mapa de Procesos y del Manual de Gestión de Procesos y Procedimientos del CITEAR Cusco y Unidades Técnicas.	MINCETUR-DGA MINCETUR-OGPPD	MINCETUR-DCITAT MINCETUR-VMT																			
5	Adquisición, contratación e implementación de infraestructura, equipamiento e intangibles de la CITEAR Cusco y Unidades Técnicas.	MINCETUR-DGA MINCETUR-VMT MINCETUR-OGA	GORE-CUSCO																			
6	Contratación de servicios de personas naturales vinculadas a la ejecución de los procesos operativos y de servicios de la CITEAR Cusco y Unidades Técnicas.	MINCETUR-DGA MINCETUR-VMT MINCETUR-OGRH	GORE-CUSCO																			
III. FASE 3: SEGUIMIENTO DE LA IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO																						
1	Informe Final de Implementación del Modelo de Gobernanza																					

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO DE GOBERNANZA PARA LA MEJORA DE LA COMPETITIVIDAD DE LOS ARTESANOS EN LA REGIÓN CUSCO

N°	ACTIVIDADES A REALIZAR	ACTORES INVOLUCRADOS	MES 4																	
			MINCETUR				MINCETUR				MINCETUR				MINCETUR					
			SEMANA 1				SEMANA 2				SEMANA 3				SEMANA 4					
			49	50	51	52	53	54	55	56	57	58	59	60	61	62	63	64		
I. PRIMERA FASE: FASE PREPARATORIA, SENSIBILIZACIÓN Y COMUNICACIÓN			RESPONSABLES	OTROS ACTORES INVOLUCRADOS																
1	Revisión de documentación inicial vinculada con el modelo de gobernanza (diagnóstico del problema, identificación de las causas, análisis de estructura actual) y elaboración de PPT y propuesta de estructura de gobernanza.	EQUIPO DE INNOVACIÓN																		
2	Identificación de principales actores a cargo de la implementación de la propuesta en los tres niveles de gobierno.	EQUIPO DE INNOVACIÓN																		
3	Reuniones de sensibilización con actores relevantes a fin de presentar alcances de la propuesta de modelo de gobernanza a ser implementada.	EQUIPO DE INNOVACIÓN MINCETUR-VMT-DGA DIRCETUR-CUSCO GREMIOS ARTESANALES	MINTRA MINCUL ITP MUN.PROV.CUSCO MUN.DISTRITALES																	
4	Internalización y comunicación de propuesta por parte de niveles decisores de actores relevantes para implementación.	EQUIPO DE INNOVACIÓN DM MINCETUR DV TURISMO	DIRECTUR-CUSCO GREMIOS ARTESANALES																	
II. SEGUNDA FASE: DISEÑO Y FORMULACIÓN DE MODELO DE GOBERNANZA																				
A MESA EJECUTIVA PARA EL DESARROLLO DEL MERCADO ARTESANAL DEL CUSCO																				
1	Formular invitaciones a actores conformantes de la Mesa Ejecutiva y designar instancias de representación.	PRONACITE MINCETUR-DGA	MINCETUR-VMT GORE-CUSCO MINTRA-VMPECL MINCUL-VMPCIC MUN.PROV.CUSCO UNSAAC ASOC.ARTESANOS.CUSCO CAMARA COMERCIO CUSCO																	
2	Emisión de informes técnicos y legal para la creación de la Mesa Ejecutiva para el desarrollo del mercado artesanal del Cusco.	MINCETUR-DGA MINCETUR-VMT MINCETUR-OGAJ	MINCETUR-SG																	
3	Aprobación y publicación de la Resolución Ministerial que dispone la creación de la Mesa Ejecutiva para el desarrollo regional.	MINCETUR-DM MINCETUR-GA MINCETUR-OGAJ MINCETUR.DGA	MINCETUR-VMT MINCETUR-SG																	
4	Convocatoria e instalación de la Mesa Ejecutiva Regional, y conformación de sub grupos de trabajo.	PRONACITE MINCETUR-VMT MINCETUR-DGA	MINCETUR-VMT GORE-CUSCO MINTRA-VMPECL MINCUL-VMPCIC MUN.PROV.CUSCO UNSAAC ASOC.ARTESANOS.CUSCO CAMARA COMERCIO CUSCO																	
5	Formulación, elaboración y aprobación del Reglamento Interno y Plan de Trabajo Anual de la Mesa Ejecutiva Regional.	PRONACITE MINCETUR-VMT MINCETUR-DGA	MINCETUR-VMT GORE-CUSCO MINTRA-VMPECL MINCUL-VMPCIC MUN.PROV.CUSCO UNSAAC ASOC.ARTESANOS.CUSCO CAMARA COMERCIO CUSCO																	
B IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO CITEAR - CUSCO																				
1	Emisión de informes técnicos y legal sustentatorios para la creación del CITEAR Cusco.	PRONACITE MINCETUR-VMT MINCETUR-DGA MINCETUR-OGAJ	GORE-CUSCO																	
2	Aprobación y publicación de la Resolución Ministerial que dispone la creación del CITEAR Cusco.	MINCETUR-DM MINCETUR-GA MINCETUR-OGAJ MINCETUR.DGA	MINCETUR-VMT MINCETUR-SG																	
3	Aprobación, mediante Resolución Ministerial, del Manual Operativo de la CITEAR Cusco y Unidades Técnicas.	PRONACITE MINCETUR-VMT MINCETUR-DGA MINCETUR-OGAJ	MINCETUR-DCITAT																	
4	Identificación de procesos, elaboración y aprobación del Mapa de Procesos y del Manual de Gestión de Procesos y Procedimientos del CITEAR Cusco y Unidades Técnicas.	MINCETUR-DGA MINCETUR-OGPPD	MINCETUR-DCITAT MINCETUR-VMT																	
5	Adquisición, contratación e implementación de infraestructura, equipamiento e intangibles de la CITEAR Cusco y Unidades Técnicas.	MINCETUR-DGA MINCETUR-VMT MINCETUR-OGA	GORE-CUSCO	x	x	x	x	x	x	x	x									
6	Contratación de servicios de personas naturales vinculadas a la ejecución de los procesos operativos y de servicios de la CITEAR Cusco y Unidades Técnicas.	MINCETUR-DGA MINCETUR-VMT MINCETUR-OGRH	GORE-CUSCO	x	x	x	x	x	x	x										
III. FASE 3: SEGUIMIENTO DE LA IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO																				
1	Informe Final de Implementación del Modelo de Gobernanza																x			

Elaboración: Equipo Proyecto de Innovación (2021)